mcdonaldizarea societății

George Ritzer

mcdonaldizarea societății

Traducere de Victoria Vușcan

comunicare.ro
București

Redactori: Corneliu Radu, Norina Solomon
Coperta: Radu Gârmacea
Tehnoredactor: Florin Paraschiv
Producție: Alin Zăinescu

George Ritzer
The McDonaldization of Society

Pine Forge Press, a Sage Publications Company, 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320, (805) 499-4224, sales@pfp.sagepub.com
Sage Publications Ltd., 6 Bonhill Street, London EC2A 4PU, United Kingdom
Sage Publications India Pvt. Ltd., M-32 Market, Greater Kailash I, New Delhi 110 048 India

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice
Strada Povernei 6, București
Tel./fax: (021) 313 5895
E-mail: editura@comunicare.ro
www.comunicare.ro
www.editura.comunicare.ro

Această carte a fost realizată cu sprijin financiar din partea
Băncii Mondiale și a Guvernului României în cadrul Proiectului
de Reformă a Învățământului Superior și Cercetării RO.4096.202.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
RITZER, GEORGE
Mcdonaldizarea societății / George Ritzer; trad.:
Victoria Vușcan. – București: comunicare.ro, 2010
Bibliogr.
ISBN 978-973-8376-257-6

I. Vușcan, Victoria (trad.)

316

Cuprins

Lui Alan Ritzer, care m-a ajutat să-mi deschid ochii asupra mcdonaldizării, și lui Paul O'Connell, ale cărui amabilitate și inteligență à la *Bernard Shaw au fost surse de inspirație pentru această carte.*

Prefață

Mcdonaldizarea intră zgomotos în noul secol și, ce este mai important, în al doilea mileniu de existență. Astăzi este o forță infinit mai puternică și mai matură decît acum douăzeci de ani, atunci cînd am început să mă gîndesc la ea și cînd, cu aproape zece ani în urmă, am scris prima ediție a acestei cărți. Compania McDonald's are acum mult mai multe restaurante, a devenit o corporație internațională și mai puternică și și-a croit drum în inimile și mințile multor consumatori și întreprinzători. Astăzi există multe clone ale restaurantului McDonald's, nu numai în industria fast-food, ci și în multe alte medii sociale. Multe alte națiuni au fost invadate de companii americane mcdonaldizate și multe națiuni au creat versiuni indigene ale acestor întreprinderi. Dar cel mai important este faptul că mcdonaldizarea s-a înrădăcinat și mai adînc nu numai în cultura Statelor Unite, ci și în alte culturi din întreaga lume.

Permiteți-mi să vă ofer cîteva exemple care arată cît de profund înrădăcinate sunt restaurantul McDonald's și mcdonaldizarea în alte culturi:

– Un japonez a fost surprins cînd a descoperit un restaurant McDonald's la Chicago, deoarece credea că acesta există numai în Japonia și că este o companie japoneză.

– Ambasadorului american în Israel i s-a cerut un autograf în timp ce patrona deschiderea primului restaurant McDonald's din această țară. Cînd persoana respectivă a aflat că era ambasadorul Statelor Unite, și nu al restaurantului McDonald's, și-a retras solicitarea.

– Mă aflam în mașină, în drum spre aeroportul Schiphol, Olanda, fiind condus de un student de la Universitatea din Groningen, unde vorbisem despre mcdonaldizare. Studentul mi-a spus că, atunci cînd el și prietenii săi olandezi călătoresc în străinătate, primul lucru pe care îl fac, după ce-și aruncă bagajele pe patul de la hotel, este să găsească un restaurant McDonald's, pentru că le dă sentimentul că sînt „acasă".

Aceste anecdote sugerează motivul principal al acestei ediții revizuite: puterea și importanța în creștere ale restaurantului McDonald's și ale mcdonaldizării.

Pe lîngă unele mici schimbări pentru a aduce cartea la zi, a face lectura acesteia mai ușoară și a elimina redundanțele, am făcut și cîteva adăugiri substanțiale:

– Ghidul practic de abordare a mcdonaldizării din Capitolul 10 a fost extins pentru a cuprinde și alte moduri de a face față acestui proces. În mod deosebit el insistă asupra eforturilor colective și organizaționale de a face față mcdonaldizării, precum și asupra soluțiilor individuale de a o contracara.

– Capitolul 8 (în această ediție, capitolul despre „Frontierele mcdonaldizării“) a fost extins pentru a cuprinde nu numai nașterea și moartea, ci și acțiunile care sfidează moartea, cum ar fi încercările de a cuceri Everestul.

– Capitolul 9 (fostul capitol 8) a fost rescris și extins pentru a cuprinde o multitudine de schimbări sociale care sînt legate de mcdonaldizare. Ca și în ediția precedentă, capitolul conține o discuție despre forțele care stimulează mcdonaldizarea, precum despre și relația dintre aceasta și epoca postindustrială, postfordistă și postmodernă. De asemenea, prezintă o nouă discuție despre globalizare. Problema este dacă realitățile culturale locale sînt suficient de puternice pentru a modifica mcdonaldizarea astfel încît aceasta să devină un fenomen local. Sau mcdonaldizarea și imperialismul cultural asociat acesteia copleșesc culturile locale și duc la sporirea uniformizării în lume? Capitolul are, de asemenea, secțiuni despre viitorul restaurantului McDonald's și al mcdonaldizării și chiar întrevede posibilitatea de-mcdonaldizării.

– Capitolele 3-6, despre dimensiunile esențiale ale mcdonaldizării, au fost simplificate și reorganizate în mai multe subcapitole ce reflectă aspectele generale ale fiecărei dimensiuni.

– În Capitolul 7, referitor la aspectele iraționale ale raționalității, s-a adăugat o discuție asupra dezvrăjirii.

Un singur lucru nu am făcut în această nouă versiune, și anume să discut lucrările teoretice din ce în ce mai numeroase despre mcdonaldizare și unele dintre criticile majore la adresa acestei teze. Această carte continuă să fie destinată în primul rînd unei lecturi generale și în aceste pagini nu vreau să mă împotmolesc în dispute teoretice sofisticate. Am răspuns criticilor în alte locuri, mai adecvate, de exemplu în „Assessing the Resistance“, din *Resisting McDonaldization*, volum editat de Barry Smart (London: Sage, 1999), și în „McDonaldization Is Not an All-or-Nothing Process: A Response to the Critics“, în volumul 4 (1996) al publicației olandeze *Sociale Wetenschappen*. Fără îndoială, unele critici sînt juste, dar nici una, după părerea mea (bineînțeles subiectivă), nu periclitează în vreun fel teza fundamentală a acestei cărți.

Cartea este în primul rînd o lucrare de critică socială. Restaurantul McDonald's are, evident, multe avantaje și ele vor fi menționate în carte pe parcurs. Oricum, restaurantul McDonald's și clonele sale beneficiază de foarte multe oportunități și cheltuiesc sume uriașe pentru a-și prezenta avantajele. Lucrarea de față încearcă să echilibreze această prezentare, concentrîndu-se asupra problemelor create și asupra riscurilor mcdonaldizării.

Ca lucrare teoretică de critică socială, ea se înscrie în linia tradiției istorice a științelor sociale, în care teoria socială este folosită pentru a critica societatea, oferindu-i astfel o bază pentru a putea fi îmbunătățită. Această tradiție l-a stimulat și pe Max Weber, precum și pe alți teoreticieni ai științelor sociale, cum ar fi Georg Simmel, Emile Durkheim, Karl Marx, C. Wright Mills și Jürgen Habermas.

Aș dori să subliniez că nu am nici un fel de antipatie specială față de restaurantul McDonald's. Nu este nici mai bun, nici mai rău decît alte restaurante fast-food

sau alte manifestări ale procesului raționalizării. Am etichetat procesul ca „mcdonaldizare“ pentru că restaurantul McDonald’s a fost și este cea mai importantă formă de manifestare a acestui proces. În plus, sună și mai bine decît alternative cum ar fi „Burger King-izare“, „Seven Eleven-izare“, „Fuddrucker-izare“, „H&R Block-izare“, „Kinder-Care-izare“, „Jiffy-Lube-izare“ sau „Nutri/System-izare“.

Așa cum o dovedește lista de mai sus, în lucrarea de față sub numele de mcdonaldizare sînt cuprinse o varietate de fenomene sociale. Unele au fost afectate direct de principiile restaurantului fast-food, iar altele indirect. Unele prezintă toate dimensiunile mcdonaldizării, altele doar una sau două. În orice caz, după părerea mea, toate reprezintă o parte a ceea ce Max Weber a numit procesul raționalizării sau, pentru a folosi o expresie mai actuală, al mcdonaldizării.

Este posibil ca temele majore ale acestei cărți, în special criticile aduse aspectelor iraționale ale mcdonaldizării, să fie foarte controversate. Experiența pe care am dobîndit-o ținînd conferințe pe această temă arată că în general publicul sprijină mcdonaldizarea și o apără. În sălile de curs, criticile aduse mcdonaldizării stîrnesc dezbateri pasionate. Să sperăm că această carte va declanșa și ea o dezbatere asemănătoare, însă într-un context mai larg. Provocarea unor astfel de dezbateri, precum și concluziile care se desprind din acestea reprezintă nu numai esența unei bune predări, ci și a unei bune sociologii. Fie că va fi sau nu de acord cu concluziile mele, dacă cititorul va fi determinat să reanalizeze acest aspect semnificativ al vieții cotidiene înseamnă că am reușit să-mi ating scopul.

Cartea este scrisă pentru a fi accesibilă unui public larg. Cu toate acestea, ea se bazează pe una dintre cele mai serioase teorii sociale, teoria raționalizării formulată de Max Weber. De asemenea, ea constituie un studiu „empiric“, deci nepretențios. „Datele“ sînt culese dintr-o varietate largă de surse disponibile și ilustrează un set complet de fenomene sociale care corespund definiției mcdonaldizării. Deși se bazează pe „date“ și este fundamentată teoretic, cartea nu este scrisă ca un studiu – empiric și teoretic – sec și nici nu urmărește să îndeplinească cerințele unei monografii savante. Este o carte concepută pentru a fi citită de mulți oameni, pe care să-i informeze asupra unei schimbări sociale vaste ce se petrece continuu în jurul lor. Cel mai important lucru este însă faptul că lucrarea reprezintă un avertisment asupra puterii de seducție și a ispitelor mcdonaldizării, deoarece nu trebuie să închidem ochii la mulțimea de pericole generate de acest fenomen.

Sper ca această carte să ofere cititorilor noi puncte de vedere asupra societății pe care o construiesc. Dacă ei vor fi la fel de alarmați ca și mine de pericolele mcdonaldizării, poate că vor reuși ceea ce Weber a considerat ca fiind practic imposibil: să inverseze tendința spre mcdonaldizare. Deși nu cred că acest fenomen este reversibil și nici că acest lucru este în mod necesar de dorit, cred totuși că există măsuri pe care oamenii le pot lua pentru a-și îmbunătăți situația, pentru a umaniza societatea mcdonaldizată. Sper că această carte nu va servi numai ca mijloc de informare, ci și ca avertisment și, cel mai important, poate că va indica cititorului direcțiile în care își poate aduce aportul astfel încît „colivia de fier a mcdonaldizării“ să devină un mediu mai uman în care să trăim și să muncim.

Am primit o mulțime de comentarii valoroase asupra acestei cărți și aș dori să le mulțumesc următoarelor persoane pentru ajutorul acordat:

Lynn Comerford, California State University, Bakersfield
Simon Cordery, Monmouth College
Debra Cornelius, Shippensburg University
Carol Griffith Davies, Duquesne University
David Ermann, University of Delaware
Ivan Evans, University of California, San Diego
Kames A. Glynn, Bakersfield College
Charles F. Hanna, Duquesne University
Chris Hensley, Northeastern State University
Glenn Hoffman, Butte College
David Kyle, University of California, Davis
Michael R. McDonald, Florida Gulf Coast University
Jennifer McErlean, Siena College
Roger McVannan, Broome Community College
Kelly Moore, Barnard College
Anthony J. Pogorele, Purdue University
Edward Steinfield, State University of New York, Buffalo
John Tenuto, DePaul University
Donna Trent, Eckerd College
Chaim Waxman, Rutgers University
Jonathan White, Framingham State College
Roger Wojtkiewicz, Louisiana State University

Mai sînt și alte persoane cărora trebuie să le mulțumesc pentru ajutorul acordat la revizuirea acestei cărți. Rebecca Smith s-a dovedit din nou un editor creativ, îmbunătățind această carte în numeroase direcții. Unele detalii au fost revăzute și de Linda Gray. Zinnia Cho și Jan Geesing s-au dovedit a fi asistenți prețioși în această cercetare. Apoi, bineînțeles, Steve Rutter, redactor-șef la Pine Forge Press, a fost principala forță care a susținut această *new century edition.* Maniera sa ne-mcdonaldizată de a conduce Pine Forge Press și de a duce la bun sfîrșit revizuirea acestei lucrări constituie un model pentru ceea ce ar putea reprezenta o alternativă.

Anticipînd posibilitatea de a revizui din nou acestă carte, în încercarea de a de-mcdonaldiza relația dintre autor și cititor, aș aprecia orice *feed-back* pe care l-aș putea obține de la dumneavoastră, precum și exemple suplimentare de mcdonaldizare (cu indicarea surselor de documentare, dacă este posibil), prin e-mail (Ritzer@socy.umd.edu.) sau prin poștă (Department of Sociology, University of Maryland, College Park, MD 20742).

1. O introducere în mcdonaldizare

Ray Kroc, geniul care a inițiat vînzarea francizelor McDonald's, era un om cu idei grandioase și cu multă ambiție. Dar nici chiar Kroc n-ar fi putut anticipa impactul uluitor al creației sale. Restaurantul McDonald's este una din industriile a căror dezvoltare a avut cea mai mare influență asupra societății contemporane. Influența sa depășește cu mult locul de origine, Statele Unite, și afacerea fast-food. El a modificat o mare varietate de activități, de fapt întregul mod de viață al unui segment semnificativ al populației planetei. Este posibil ca acest impact să se extindă în ritm accelerat.[1*]

Cu toate acestea, cartea nu este o lucrare despre restaurantul McDonald's și, cu atît mai puțin, despre afacerea fast-food, deși în paginile următoare se va vorbi frecvent despre ele. De fapt, restaurantul McDonald's servește aici ca exemplu definitoriu, ca paradigmă a unui proces vast pe care eu îl numesc *mcdonaldizare*[2], adică

procesul prin care principiile restaurantului fast-food încep să domine din ce în ce mai multe sectoare în societatea americană, precum și în restul lumii.[3]

După cum veți vedea, mcdonaldizarea afectează nu numai restaurantele, dar și învățămîntul, munca, serviciile de sănătate, călătoriile, timpul liber, regimul alimentar, politica, familia, adică toate aspectele societății. Mcdonaldizarea se dovedește a fi un proces inexorabil care afectează instituții și zone ale lumii ce păreau intangibile.

Succesul restaurantului McDonald's este evident: în 1998, vînzările totale au atins 36 de miliarde de dolari, cu un profit de aproape 3,1 miliarde de dolari.[4] Un restaurant mediu din SUA are vînzări totale de aproximativ 1,6 milioane de dolari pe an. Restaurantul McDonald's, care a început să-și vîndă francizele în 1955,

[*] Trimiterile se găsesc la sfîrșitul cărții, începînd cu p. 213.

avea, la sfîrșitul anului 1998, 24.800 de restaurante, răspîndite în întreaga lume. Comentatorul britanic Martin Plimmer observă ironic: „Există restaurante McDonald's peste tot. Se află unul chiar lîngă tine și altul în construcție și mai aproape. Dacă resturantul McDonald's continuă să se extindă în ritmul actual, în curînd s-ar putea să te trezești cu unul chiar în casă. S-ar putea să găsești sub pat cizmele lui Ronald McDonald și poate chiar și peruca lui roșie."[5]

Evident, resturantul McDonald's și mcdonaldizarea au avut cea mai mare influență asupra industriei restaurantelor și asupra tuturor tipurilor de francize:

1. Conform estimărilor, acum există aproximativ 1,5 milioane de afaceri sub francizā în Statele Unite, reprezentînd o treime din vînzările cu amănuntul. Numărul francizelor are o rată de creștere de 6% pe an.[6] Peste 60% din restaurantele McDonald's sînt francize.[7]

2. La sfîrșitul anului 1998, vînzările restaurantelor fast-food din SUA au atins 116 miliarde de dolari.[8] În 1994, vînzările în așa-numitele restaurante cu serviciu rapid au depășit, pentru prima dată, vînzările restaurantelor tradiționale, iar decalajul dintre ele a continuat să crească, ajungînd, în 1998, la 10 miliarde de dolari.[9]

3. Modelul restaurantului McDonald's a fost adoptat nu numai de francizele pentru hamburgeri ca Burger King sau Wendy, ci și de alte restaurante fast-food cu prețuri mici. Prin francizele cumpărate de la Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken și Taco Bell, Tricon operează 29.000 de restaurante în toată lumea, avînd mai multe restaurante decît firma McDonald's, deși vînzările sale totale nu sînt la fel de mari (20 de miliarde de dolari).[10] Cu aproape 13.000 de restaurante, Subway, considerată afacerea fast-food cu cea mai rapidă dezvoltare, urmărește „să egaleze și să depășească, în toată lumea, societatea gigantică a francizelor McDonald's".[11]

4. Starbucks, relativ recent apărut în industria fast-food, a repurtat un succes extraordinar. Afacere locală din Seattle, începută în 1987, Starbucks (care nu oferă francize) avea, la sfîrșitul anului 1990, peste 1.668 de magazine, aproape de trei ori mai multe decît în 1994. Firma și-a planificat ca pînă la sfîrșitul anului 2000 să aibă 200 de magazine în Asia și pînă la sfîrșitul anului 2003, 500 de magazine în Europa.[12]

5. Probabil că nu ar trebui să ne surprindă faptul că modelul restaurantului McDonald's s-a extins și la „mesele de ocazii" – adică în restaurante „elegante", cu prețuri mai mari și cu meniuri complete (de exemplu, Outback Steakhouse, Fuddrucker's, Chili's, The Olive Garden și Red Lobster). Morton's este o rețea de restaurante și mai elegante și scumpe, evident modelată după McDonald's: „În ciuda serviciului politicos și a listei uriașe de vinuri, o masă la restaurantul Morton's se conformează acelorași imperative de uniformizare, control al costului și standardizare a porțiilor care au permis rețelelor fast-food americane să domine lumea."[13] De fapt, directorul lanțului Morton's a fost proprietarul cîtorva restaurante Wendy's și recunoaște: „Experiența mea de la Wendy's m-a ajutat la Morton."[14] Pentru a obține uniformitate, angajații de la Morton's procedează „ca la carte": „un rețetar care explică, ingredient cu ingredient, metodele exacte pentru prepararea a 500

de feluri de mîncare, sosuri și garnituri. În toate bucătăriile restaurantului Morton's un șir de fotografii color ilustrează cum trebuie să arate fiecare fel de mîncare.“[15, 16]

6. Alte tipuri de afaceri adaptează, din ce în ce mai mult, principiile industriei fast-food la nevoile lor. Vicepreședintele de la Toys 'R Us spunea: „Dorim să fim considerați un fel de McDonald's al jucăriilor.“[17] Fondatorul Kidsports Fun și al Fitness Club exprima aceeași dorință: „Doresc să fiu un McDonald's al afacerilor de distracție și fitness pentru copii.“[18] Alte rețele cu ambiții similare sînt Jiffy Lube, AAMCO Transmissions, Midas Muffler & Brake Shops, Hair Plus, H&R Block, Pearle Vision Centers, Kampgrounds of America (KOA), Kinder Care (poreclit Kentucky Fried Children[19]), Jenny Craig, Home Depot, Barnes & Noble, Petstuff și Wal-Mart.[20]

7. McDonald's a avut un succes răsunător pe scena internațională. Aproape jumătate din restauratele McDonald's se află în afara Statelor Unite (în anii '80 numai 25% se aflau în exteriorul SUA). În anul 1998, din cele 1.750 de restaurante nou deschise marea majoritate au fost în străinătate (în timp ce în SUA numărul lor a crescut doar cu aproximativ 100). Peste jumătate din profiturile firmei McDonald's provin din operațiunile din străinătate. Acum există restaurante McDonald's în 115 țări din lume. Japonia conduce clasamentul, cu aproape 2.852 restaurante, urmată de Canada cu 1.085 și Germania cu 931. Începînd din 1998, cînd în Rusia erau numai 45 de localuri McDonald's, compania și-a propus să deschidă mult mai multe restaurante atît în fosta Uniune Sovietică, cît și în vastele teritorii virgine din Europa de Est, care acum sînt supuse unei invazii a restaurantelor fast-food. Marea Britanie a devenit „capitala fast-food“ a Europei[21], iar Israelul este adesea descris ca „mcdonaldizat“ datorită centrelor sale comerciale invadate de „Ace Hardware, Toys 'R Us, Office Depot și TCBY“[22].

8. Multe firme foarte mcdonaldizate, deși din afara industriei fast-food, se bucură de succes internațional. Pe lîngă miile de magazine din Statele Unite, Blockbuster are acum peste 2.000 de reprezentanțe în alte țări. Deși Wal-Mart și-a deschis abia în 1991 primul său magazin în străinătate (în Mexic), acum are aproape 600 de magazine peste hotare (față de 2.800 în SUA, inclusiv marile centre comerciale și Sam's Club).[23]

9. Alte țări și-au dezvoltat variante proprii ale acestei instituții americane. Canada are o rețea de cafenele, Tim Hortons (recent a fuzionat cu Wendy's), care și-a propus ca, pînă la sfîrșitul anului 2000, să aibă 2.000 de localuri.[24] Parisul, a cărui pasiune pentru arta culinară rafinată ne-ar putea face să credem că este imun la fast-food, are un număr mare de patiserii de acest tip și pînă și atît de venerata pîine franțuzească a fost mcdonaldizată.[25] India are o rețea de restaurante fast-food, Nirula's, care vinde burgeri din carne de oaie (aproximativ 80% dintre indieni sînt hinduși), precum și mîncăruri indiene tradiționale.[26] Mos Burger este o rețea japoneză cu peste 1.500 de restaurante, care, pe lîngă meniul obișnuit, vinde burgeri Teriyaki cu carne de pui, burgeri de orez și „Oshiruko cu prăjitură de orez brun“[27]. Ruskoie Bistro, o rețea rusească, are în meniu mîncăruri rusești tradiționale cum

ar fi: piroști (plăcintă cu carne și legume), blinele (clătite subțiri), plăcintă căzăcească cu lapte bătut și caise și, bineînțeles, vodcă.[28] În 1984, Beirutul devastat de război, locul cel mai surprinzător pentru un restaurant fast-food, a fost martorul deschiderii restaurantului Juicy Burger, avînd un curcubeu în locul arcurilor aurite și pe Clovnul J.B. în locul lui Roland McDonald. Proprietarii lui sperau că acesta va deveni un „McDonald's pentru lumea arabă"[29].

10. Acum, roata mcdonaldizării se întoarce. Alte țări au început să-și exporte în Statele Unite propriile instituții mcdonaldizate. Body Shop, o rețea britanică de produse cosmetice ecologice, avea în 1998[30] peste 1.500 de magazine în 47 de țări, dintre care 300 se aflau în SUA. Mai mult, firme americane cum ar fi Bath și Body Works sînt acum còpii ale acestei rețele britanice.[31]

McDonald's ca simbol planetar

Restaurantul McDonald's a ajuns să ocupe o poziție esențială nu numai în lumea afacerilor, ci și în cultura americană.[32] Deschiderea unui restaurant McDonald's într-un orășel constituie un eveniment social de marcă. Cu o astfel de ocazie, un elev de liceu din Maryland afirma: „Niciodată nu s-a întîmplat ceva atît de interesant ca acum în Dale City."[33] Chiar și ziarele din orașele mari publică adesea articole despre lumea afacerilor fast-food.

De asemenea, restaurantele fast-food au devenit adevărate simboluri în programele de televiziune și în filme. O parodie în spectacolul de televiziune *Saturday Night Live* satirizează rețelele specializate, insistînd asupra dificultăților unei francize care nu vinde decît bandă adezivă. În filmul *Coming to America*, Eddie Murphy interpretează rolul unui prinț african care vine să cunoască America, iar prima sa slujbă este la restaurantul McDowell's, o aluzie transparentă la restaurantul McDonald's. În filmul *Falling Down*, Michael Douglas dă glas furiei sale împotriva lumii moderne într-un restaurant cu reguli absurde, care produc frustrare clienților. În *Moscow on the Hudson*, Robin Williams, proaspăt sosit din Rusia, obține o slujbă la restaurantul McDonald's. H.G. Wells, personajul principal din filmul *Time after Time*, se trezește în lumea modernă a unui restaurant McDonald's, unde încearcă să comande ceaiul cu care era obișnuit în Anglia victoriană. În *Sleeper*, Woody Allen se trezește în viitor și dă peste un restaurant McDonald's, iar *Tin Men* se sfîrșește cu scena în care eroii pornesc spre un uriaș arc auriu ce se zărește în depărtare.

Faptul că restaurantul McDonald's a devenit un simbol al culturii americane este dovedit și de reacția stîrnită atunci cînd s-a hotărît dărîmarea primului restaurant McDonald's construit de Ray Kroc. Sediul companiei McDonald's a fost asaltat de sute de scrisori, printre care și următoarea:

> Vă rog să nu-l dărîmați! [...] Numele companiei dumneavoastră este un simbol, nu numai în SUA, ci și în întreaga lume. A distruge acest produs major al culturii contemporane înseamnă a distruge încrederea pe care oamenii din toată lumea o au în compania dumneavoastră.[34]

În cele din urmă, restaurantul nu numai că a fost salvat, ci chiar a fost transformat în muzeu! Un reprezentant al firmei McDonald's a explicat hotărîrea: „Restaurantul McDonald's este într-adevăr o parte a culturii americane."

Nu numai americanii simt așa. La Moscova, la deschiderea restaurantului McDonald's, un jurnalist a descris franciza ca „simbol absolut al culturii americane"[35]. Cînd, în 1990, tot la Moscova, s-a deschis Pizza Hut, un student rus a afirmat: „Este o părticică din America."[36] Comentînd creșterea numărului restaurantelor fast-food din Brazilia, un director de la Pizza Hut Brazilia a spus că țara sa „trăiește o pasiune pentru tot ce este american"[37]. Referindu-se la popularitatea restaurantului Kentucky Fried Chicken în țara sa, ministrul de finanțe din Malaezia a declarat: „Oamenii îndrăgesc tot ceea ce este occidental, în special american [...]; vor să fie legați de America."[38]

Putem merge mai departe și să susținem că, cel puțin în unele privințe, restaurantul McDonald's a devenit *mai important* chiar decît Statele Unite. Să luăm ca exemplu povestea despre un fost ambasador al SUA în Israel, care, în momentul prezentării discursului de inaugurare cu ocazia deschiderii primului restaurant McDonald's din Ierusalim, avea pe cap o șapcă de baseball cu M-ul auriu al restaurantului McDonald's:

> Un adolescent vine la el cu propria sa șapcă McDonald's, pe care i-o dă ambasadorului Indyk împreună cu un pix și îi spune: „Dumneavoastră sînteți ambasadorul? Îmi puteți da un autograf?" Ușor nedumerit, ambasadorul Indyk răspunde: „Sigur. Pînă acum nu mi s-a mai cerut niciodată să dau autografe."
>
> În timp ce ambasadorul se pregătește să semneze, adolescentul israelian continuă: „Ei, cum este să fii ambasadorul McDonald's, să te plimbi prin lume și să deschizi restaurante peste tot?"
>
> Ambasadorul Indyk îl privește pe adolescent și spune: „Eu sînt ambasadorul SUA, nu al restaurantului McDonald's!" Apoi descrie ce a urmat: „Și îl întreb: «Nu mai vrei autograful?» Iar puștiul răspunde: «Nu, nu doresc autograful dumneavoastră», după care și-a luat șapca și a plecat."[39]

Merită să menționăm încă două exemple care dovedesc importanța restaurantului McDonald's (și implicit a mcdonaldizării). Primul exemplu îl constituie anuarul „Indexul Big Mac" (parte a „burgeronomiei"), publicat de prestigioasa revistă *The Economist.* Acesta arată puterea de cumpărare a diverselor monede din lume luînd ca bază prețul local (în dolari) al unui Big Mac. Se ia Big Mac-ul ca etalon pentru că este o marfă uniformă, vîndută în multe țări (115). În prezentarea din 1998, un Big Mac costa în Statele Unite 2,56$, în Indonezia și în Malaezia 1,16$, în Elveția 3,87$.[40] Acest sistem de măsură arată, cel puțin cu aproximație, dacă nivelul de trai este ridicat sau scăzut și care monedă este depreciată (Indonezia și Malaezia) sau este puternică (Elveția). Deși *The Economist* este oarecum ironic atunci cînd face calculele pentru „Indexul Big Mac", acesta demonstrează omniprezența și importanța restaurantului McDonald's.

Al doilea exemplu semnificativ pentru importanța planetară a restaurantului McDonald's este ideea avansată de Thomas J. Friedman: „Două țări în care există restaurante McDonald's nu s-au aflat niciodată în război din momentul în care

acestea au deschis un astfel de restaurant.“ Friedman numește această teză „Teoria arcurilor aurite de prevenire a conflictelor“[41]. Este o teorie pe jumătate serioasă, care sugerează că drumul spre pacea mondială presupune expansiunea continuă, globală, a restaurantului McDonald's. Din nefericire, ea s-a dovedit incorectă atunci cînd, în 1999, NATO a bombardat Iugoslavia, care, încă din 1997, deschisese un restaurant McDonald's, iar la momentul bombardamentului avea unsprezece astfel de reprezentanțe.

Pentru mulți oameni din întreaga lume, restaurantul McDonald's a devenit o instituție sacră.[42] La deschiderea restaurantului McDonald's din Moscova, un muncitor l-a prezentat ca fiind „asemenea Catedralei din Chartres, un loc unde trăiești bucuria celestă“[43]. Kowinski susține că centrele comerciale, care aproape întotdeauna au și un restaurant fast-food, sînt „catedrale moderne ale consumului“ în care oamenii vin pentru a practica „religia consumatorului“[44]. În mod similar a fost descrisă și o vizită la Walt Disney World, o altă instituție fundamentală a societății mcdonaldizate,[45] „pelerinajul clasei de mijloc, vizita obligatorie la orașul sfînt, scăldat în soare“[46].

McDonald's și-a cîștigat această poziție pentru că practic toți americanii, și nu numai ei, au trecut în numeroase ocazii pe sub arcadele lui aurite. În afară de aceasta, cei mai mulți dintre noi sîntem bombardați cu reclame care preamăresc virtuțile restaurantului McDonald's, adaptate pentru un public divers și care se schimbă pe măsură ce rețeaua introduce noi feluri de mîncare, concursuri sau produse cu surprize. Aceste reclame omniprezente, combinate cu faptul că la tot pasul oamenii dau peste un restaurant McDonald's, au făcut ca imaginea acestuia să se imprime în conștiința maselor. Un sondaj printre copiii de vîrstă școlară a arătat că 96% dintre ei l-ar putea recunoaște pe Ronald McDonald, el situîndu-se astfel pe locul doi, după Moș Crăciun.[47]

De-a lungul anilor, restaurantul McDonald's i-a ispitit pe oameni în diverse feluri. Restaurantele se prezintă ca scoase din cutie, mîncarea se spune că este proaspătă și hrănitoare, angajații tineri și energici, directorii amabili și grijulii, iar servirea mesei este o experiență relaxantă. Oamenilor li se induce chiar credința că, prin consumația lor, contribuie la acte de caritate, cum ar fi casele Ronald McDonald pentru copiii bolnavi.

Brațul lung al mcdonaldizării

McDonald's se străduiește permanent să-și înfigă rădăcinile tot mai adînc în societatea americană și în afara ei. Așa cum a spus președintele companiei, „scopul nostru este să dominăm total, la nivel internațional, industria restaurantelor cu servire rapidă. [...] Doresc ca restaurantul McDonald's să fie mai mult decît un lider. Vreau să domine.“[48]

Restaurantul McDonald's a început ca un fenomen al suburbiilor și orașelor de mărime medie, dar în ultimii ani s-a mutat în orașele mici, în care se credea că un

astfel de restaurant nu are clienți suficienți, și în orașele mari, considerate mult prea sofisticate.[49] Putem găsi acum restaurante fast-food în Time Square, la New York, dar și pe Champs Elysées, la Paris. Curînd după ce s-a deschis, în 1992, restaurantul McDonald's din Moscova vindea aproape 30.000 de hamburgeri pe zi și a angajat 1.200 de tineri care lucrează cîte doi la o casă de marcat.[50] La începutul anului 1992, Beijing-ul a asistat la deschiderea celui mai mare restaurant McDonald's din lume: 700 de locuri, 29 de case de marcat și aproape 1.000 de angajați. În prima zi a stabilit un record al restaurantelor McDonald's, servind aproape 40.000 de clienți.[51]

S-au deschis și se dezvoltă cu rapiditate localuri mici, bufete expres, filiale sau reprezentanțe în zone îndepărtate, în care nu pot exista restaurante fast-food mari. Acestea au început să apară și în magazinele mici sau chiar în locuri neobișnuite cum ar fi supermagazinele, service-urile[52] și chiar școlile. Aceste filiale oferă numai meniuri limitate, pentru depozitarea și prepararea mîncării bazîndu-se pe restaurante mai mari.[53] Firma McDonald's se gîndește să deschidă bufete expres în muzee, în clădirile de birouri și în cantinele companiilor. Recent, s-a mai făcut un pas prin amplasarea unui restaurant McDonald's în noua clădire a Curții Federale din Boston.[54]

Restaurantele fast-food nu se mai mulțumesc doar cu supremația asupra zonelor din jurul campusurilor universitare, ci s-au mutat chiar în campusuri. Primul restaurant de acest fel s-a deschis la Universitatea din Cincinnati în 1973. Astăzi, bufetele cu autoservire din incinta colegiilor arată adesea ca niște conglomerate de magazine alimentare. Împreună cu alți parteneri de marcă (de exemplu, Pizza Hut și Subway), Marriott furnizează mîncare pentru numeroase colegii și universități.[55] Acceptarea acestora de către administrațiile colegiilor face ca restaurantele fast-food să aibă o influență și mai mare asupra generației tinere.

Și mai recent, a avut loc o nouă extindere: oamenii nu mai trebuie să părăsească autostrada pentru a obține mîncare rapid și ușor. Restaurantele fast-food se găsesc acum în stațiile de benzină de pe autostrăzi. După „realimentare“, ne putem continua excursia, care, probabil, se va sfîrși într-o altă localitate ce are aproape aceeași densitate și același amestec de restaurante fast-food ca și aceea pe care tocmai am părăsit-o.

Găsim, din ce în ce mai des, meniuri fast-food în hoteluri[56], gări, aeroporturi sau chiar pe cursele aeriene interne. Cu cîțiva ani în urmă, în *Washington Post* și *New York Times* a apărut următoarea reclamă. „Cine vă poate asigura, la zece mii de metri înălțime, un meniu McDonald's pentru copiii dumneavoastră? Numai compania United's Orlando.“ Acum, așa-numitele meniuri „Friendly Skies“ ale lui McDonald's se află la dispoziția copiilor pe zborurile companiei Delta. În decembrie 1994, tot Delta a început să ofere pe zborurile sale din America de Nord[57] sandvișuri Blimpie, iar Continental oferă acum sandvișuri Subway. Cît timp o să treacă pînă o să găsim meniuri McDonald's pe toate liniile, în toate avioanele? De fapt, „gustările“ preambalate au înlocuit deja mîncărurile calde pe un număr din ce în ce mai mare de linii aeriene.

În alte sectoare ale societății, influența restaurantelor fast-food a fost mai subtilă, dar la fel de profundă. Meniurile restaurantului McDonald's și ale altor restaurante fast-food au început să apară în licee sau școli; 13% din bufetele școlilor servesc mîncare fast-food produsă de o anumită firmă.[58] Directorul responsabil cu nutriția al American School Food Service Association spunea: „Astăzi copiii trăiesc într-o lume în care restaurantul fast-food a devenit un mod de viață. Pentru a-i face să mănînce trebuie să le asigurăm meniuri cunoscute."[59] Totuși, puține școli din învățămîntul preuniversitar aveau restaurante fast-food în incintă. Multe au trebuit să-și schimbe meniurile și regulile din bufetele interioare pentru ca mîncărurile să se poată procura rapid.[60] Merele, iaurtul și laptele ajung direct la coș, în timp ce hamburgerii, cartofii prăjiți și shake-urile sînt devorate. Mai mult, rețelele fast-food încearcă acum să-și vîndă produsele și în bufetele cu autoservire din școli.[61] Încercarea de a-i atrage pe copiii de vîrstă școlară la fast-food a atins apogeul în Illinois, unde restaurantul McDonald's are un program numit „Un cheeseburger pentru calificativul A". Elevii care au obținut calificativul A au primit gratuit un cheeseburger, corelîndu-se astfel succesul școlar cu răsplata de la McDonald's.[62]

Administrațiile militare sînt și ele presate să ofere produse fast-food atît în baze, cît și pe nave. În ciuda protestelor medicilor generaliști sau ale nutriționiștilor, apar din ce în ce mai multe bufete fast-food și în spitale. Deși nici o familie nu are încă propriul restaurant McDonald's, meniurile de acasă amintesc adesea de cele de la restaurantele fast-food. Mîncărurile semipreparate, și cele congelate pentru microunde, care seamănă uimitor cu cele de la restaurantele fast-food, se regăsesc adesea la masa de prînz. Există, de asemenea, posibilitatea de a comanda pentru acasă mîncăruri fast-food, în special pizza, după ce acest serviciu a fost revoluționat de restaurantul Domino's.

McDonald's este un model atît de puternic încît multe servicii au căpătat porecle care încep cu Mc. De exemplu „McDentists" și „McDoctors" – clinicile mobile, unde se acordă ajutor medical pentru probleme minore;[63] centrele de asistență „McChild", pentru supravegherea copiilor, „McStables" pentru rețeaua națională a lui Wayne Lucas de pregătire a cailor de curse și „McPaper" – denumirea pentru ziarul *USA TODAY*[64].

Trebuie, totuși, să observăm că firma McDonald's nu este încîntată de această tendință. Să luăm cazul We Be Sushi, o rețea din San Francisco cu trei restaurante. Pe spatele meniului se află o notă care explică de ce nu se numesc „McSushi":

Inițial, numele a fost *McSushi*. Pusesem firma și eram gata să deschidem. Dar, înainte de a deschide, am primit o scrisoare oficială de la avocații – bănuiți ai cui – firmei McDonald's. Se pare că firma McDonald's a acaparat întreaga piață a restaurantelor McFood, de la McBagle [sic] la McTaco. Ne-au explicat că folosirea numelui McSushi ar prejudicia imaginea restaurantului McDonald's.[65]

Mcdonaldizarea este atît de puternică , încît copiile restaurantului McDonald's exercită și ele, la rîndul lor, propria influență. De exemplu, succesul ziarului *USA TODAY* a făcut ca multe ziare din țară să adopte articole mai scurte și hărți meteorologice color. Așa cum a spus un redactor al acestuia: „Aceiași ziariști care ne numesc McZiar ne fură McIdeea."[66] Chiar și ziare serioase cum ar fi *New York Times* și *Washington Post* au făcut schimbări (de exemplu, policromia) ca urmare a succesului ziarului *USA TODAY*. Influența lui *USA TODAY* este evidentă la *The Boca Raton News*, care a fost descris ca „un fel de bufet cu extrase de reportaje, un ziar care spintecă și taie știrile în fragmente și mai mici decît *USA TODAY*, asezonîndu-le cu scheme colorate, fapte amuzante și rubrici ingenioase ca «Eroul zilei» sau «De veghe»."[67] Ca și în *USA TODAY*, reportajele din *The Boca Raton News* încep și se termină, de obicei, pe aceeași pagină. Multe detalii importante, mare parte din contextul reportajului sau din ceea ce declară protagoniștii, sînt serios cenzurate sau complet omise. Punînd accentul pe știri ușoare și scheme colorate, funcția esențială a ziarului pare a fi divertismentul.

Sexul, ca orice alt sector al societății, a fost și el mcdonaldizat. În filmul *Sleeper*, Woody Allen nu numai că a creat o lume futuristă în care restaurantul McDonald's este un element important și foarte vizibil, dar și-a imaginat o societate în care oamenii intră într-o mașină numită „orgasmatron", care le permite trăirea unui orgasm fără să mai treacă prin toată tevatura unui act sexual.

În același fel, în viața reală, o „linie fierbinte" le permite oamenilor să poarte conversații intime, explicite sexual, chiar obscene, cu persoane pe care nu le-au întîlnit și nici nu le vor întîlni vreodată.[68] Există o mare specializare în domeniu: formînd numărul 555-FOXX poți asculta o conversație telefonică complet diferită de aceea de la 555-SEXY. Persoanele care răspund la telefon repetă fără să gîndească „scenarii" în care spun: „Îmi pare rău, tigrule, dar fata visurilor tale trebuie să plece… Sună din nou și cere-mă la telefon."[69] Mai puțin dirijate sînt sistemele de linii telefonice erotice care permit discuții între persoane complet străine. Așa cum anticipa Woody Allen cu „orgasmatronul" său, interlocutorii pot avea orgasm fără să se întîlnească sau să se atingă.[70] „Într-o lume în care comoditatea este stăpînă, sexul artificial își are atractivitatea lui. Nu trebuie să-ți părăsești căminul confortabil. Pui mîna pe telefon sau îți conectezi computerul și, cînd ai prins legătura, în fața ochilor ți se desfășoară o lume de splendori sexuale nemaiîntîlnite."[71] La New York, o persoană oficială a numit clădirea cu trei etaje a unui centru pornografic „McDonald's al sexului", datorită curățeniei perfecte și respectării legii.[72] Aceste exemple arată că nici un aspect al vieții oamenilor nu este imun la mcdonaldizare.

Dimensiunile mcdonaldizării

De ce s-a dovedit modelul McDonald's atît de irezistibil? Dejunul la restaurantul McDonald's a devenit, alături de multe altele, un „semn"[73] că o persoană este în ton cu stilul de viață contemporan. Există un fel de magie sau vrajă asociată cu

acest tip de mîncare și cu localurile respective. Ne vom concentra aici asupra celor patru dimensiuni atît de atrăgătoare care se află la baza succesului acestui model, al mcdonaldizării în general. Pe scurt, modelul a reușit pentru că oferă consumatorilor, angajaților și managerilor eficiență, calculabilitate, previzibilitate și control.[74]

Eficiența

Un element important al succesului restaurantului McDonald's este *eficiența*, sau metoda optimă de a trece de la o situație la alta. Pentru consumatori, aceasta înseamnă că restaurantul McDonald's oferă cel mai confortabil mod de a trece de la starea de a-ți fi foame la aceea de a fi sătul. Într-o societate în care, probabil, ambii părinți lucrează, sau în familiile monoparentale, eficiența în satisfacerea nevoilor alimentare este foarte atrăgătoare. Într-o societate în care oamenii se grăbesc să ajungă dintr-un loc în altul, de obicei cu mașina, eficiența unui restaurant fast-food, chiar posibilitatea servirii mesei fără a părăsi mașina, este irezistibilă.

Modelul fast-food le oferă oamenilor, sau cel puțin pare să le ofere, o metodă eficientă de a-și satisface și alte nevoi. Orgasmatronul lui Woody Allen oferă o metodă eficientă de a-i scoate pe oameni din pasivitate și de a-i mulțumi sexual. Alte instituții, modelate după restaurantul McDonald's, oferă o eficiență similară în cura de slăbire, în lubrifierea mașinilor, în obținerea de ochelari sau lentile de contact sau în completarea formularelor pentru impozitul pe venit.

Ca și clienții lor, cei care lucrează în sistemele mcdonaldizate sînt eficienți, urmînd etapele unui proces dinainte proiectat. Ei sînt pregătiți să muncească în acest mod de către directorii care îi supraveghează atent pentru a fi siguri că urmează instrucțiunile. Regulile de organizare și regulamentele asigură realizarea unei activități foarte eficiente.

Calculabilitatea

Calculabilitatea înseamnă punerea accentului pe aspectele cantitative ale produselor vîndute (mărimea porției, costul) și ale serviciilor oferite (timpul necesar pentru a obține produsul). În sistemele mcdonaldizate cantitatea a devenit echivalentul calității: o cantitate mare sau rapiditatea servirii înseamnă că produsul este bun. Așa cum au remarcat doi observatori ai culturii americane contemporane, „în cultura noastră avem tendința să ne lăsăm convinși că în general «mai mare înseamnă mai bun»“[75]. Astfel, oamenii comandă Quarter Pounder, Big Mac sau porții mari de cartofi prăjiți. Mai recent, există tendința de a „dubla“ (de exemplu, la Burger King, „Double Whopper with Cheese“) și a „tripla“ porțiile. Acestea se pot cuantifica și oamenii cred că obțin mai multă mîncare la același preț. Acest calcul nu ia în considerare o problemă importantă: profiturile ridicate ale rețelelor fast-food arată că cea mai bună afacere o fac proprietarii, și nu clienții.

Oamenii sînt tentați să calculeze cît timp le ia să ajungă pînă la restaurantul McDonald's, să li se servească meniul, să mănînce și să se întoarcă acasă; apoi

compară acest timp cu cel necesar pentru a-și pregăti masa acasă. Adesea, ajung la concluzia, corectă sau nu, că le ia mai puțin timp decît să-și prepare singuri mîncarea. Un astfel de calcul susține serviciul de livrare la domiciliu al lui Domino's, precum și al altor rețele care pun accentul pe economisirea timpului. Un exemplu semnificativ de economisire a timpului într-o astfel de rețea este Lens Crafters, care promite clienților „Ochelari rapid, ochelari într-o oră".

Unele instituții mcdonaldizate combină accentul pus pe bani cu cel pus pe timp. Domino's promite livrarea unei pizza într-o jumătate de oră, în caz contrar aceasta fiind oferită gratis. Pizza Hut servește o pizza specială în cinci minute sau, dacă nu, pizza este gratuită.

Angajații din sistemele mcdonaldizate pun accentul pe aspectele cantitative, și nu pe cele calitative ale activității lor. Deoarece calitatea muncii are o marjă de variație mică, angajații se concentrează asupra unor aspecte cum ar fi rapiditatea cu care se pot îndeplini sarcinile. Clientul se așteaptă ca angajații să muncească mult, foarte repede și la un preț scăzut.

Previzibilitatea

Modelul McDonald's oferă *previzibilitate*, siguranța că produsele și serviciile sînt tot timpul aceleași indiferent de loc. Produsul Egg McMuffin din New York va fi același la Chicago sau Los Angeles. Produsele servite săptămîna aceasta sau săptămîna viitoare vor fi identice cu cele servite azi. Clienții sînt fericiți să știe că restaurantul McDonald's nu le oferă nici un fel de surprize. Oamenii sînt siguri că următorul Egg McMuffin pe care îl vor mînca va avea același gust ca și data trecută; nu va fi nici mai grozav, dar nici mai rău. Succesul modelului McDonald's arată că oamenii preferă o lume cu puține surprize. „Este ciudat – consemnează un observator britanic – că [restaurantul McDonald's] este produsul unei culturi care venerează, mai presus de orice, individualismul."[76]

Angajații din sistemele mcdonaldizate se comportă în mod previzibil. Respectă regulamentul companiei și indicațiile directorilor. În multe cazuri, nu numai ceea ce fac, dar și ceea ce spun este previzibil. Organizațiile mcdonaldizate au adesea scenarii pe care angajații sînt obligați să le memoreze și să le aplice în funcție de situație.[77] Aceste scenarii creează interacțiuni previzibile între angajați și clienți. Clienții nu aplică scenarii, ei recurg la rețete simple pentru a trata cu angajații sistemelor mcdonaldizate.[78] Așa cum arată Robin Leidner:

> McDonald's a inițiat uniformizarea muncii interactive și este un exemplu de standardizare dusă la extrem. Nu este descurajată inovația, [...] cel puțin nu printre directori sau printre cei care au preluat francizele. Este o ironie, totuși, faptul că „scopul este de a se căuta căi noi, inovatoare, pentru a crea o instituție care este aceeași pretutindeni."[79]

Al patrulea element al succesului modelului McDonald's, *controlul*[80], se exercită asupra celor care intră în lumea restaurantului McDonald's. Scenariile, meniurile limitate, opțiunile reduse, locurile lipsite de confort, toate îi fac pe clienți să se comporte așa cum doresc directorii: să mănînce repede și să plece. Mai mult, ghișeul pentru cei care cumpără din mașină sau pentru pietoni îi face pe clienți să plece înainte de a mînca. În modelul Domino's, clienții nu sînt niciodată pe primul plan.

De obicei, angajații organizațiilor mcdonaldizate sînt controlați mai ostentativ și mai direct decît clienții. Sînt pregătiți să facă un număr limitat de activități exact cum li se spune să le facă. Tehnologiile folosite și modul în care este concepută organizația întăresc controlul. Directorii și inspectorii se asigură că angajații fac ceea ce spune regulamentul.

McDonald's controlează angajații prin amenințarea de a utiliza și, în ultimă instanță, chiar utilizînd tehnologia în locul oamenilor. Indiferent cît de bine sînt dirijați și programați, angajații pot bloca funcționarea sistemului. Un angajat care lucrează lent poate face ineficientă prepararea și servirea unui Big Mac. Un angajat care refuză să respecte regulile poate lăsa hamburgerul fără murături sau fără sosul special, contribuind la apariția unor elemente imprevizibile nedorite. Un angajat distrat poate pune prea puțini cartofi într-o cutie, făcînd ca o porție mare de cartofi să pară neîndestulătoare. Din acest motiv, dar și din altele, restaurantul McDonald's și alte restaurante fast-food s-au simțit obligate ca, permanent, să înlocuiască ființele umane cu mașinile, cum ar fi automatul pentru sucuri care se oprește cînd se umple paharul, mașina de prăjit cartofi care avertizează sonor și scoate cartofii din ulei cînd aceștia sînt crocanți, mașina de încasat programată, care elimină necesitatea ca prețurile și sumele să fie calculate de un casier; poate va exista cîndva chiar un robot care să prepare hamburgeri.[81] Tehnologia care sporește controlul asupra angajaților ajută sistemele mcdonaldizate să garanteze clienților că produsele și serviciile lor vor fi mereu aceleași.

Avantajele mcdonaldizării

Discutarea celor patru caracteristici fundamentale ale mcdonaldizării evidențiază faptul că există motive solide, ale succesului fenomenal al restaurantului McDonald's. Persoane cu renume, cum ar fi comentatorul economic Robert Samuelson, susțin cu tărie modelul afacerii McDonald's. Samuelson recunoaște că „nutrește o admirație sinceră pentru McDonald's" și îl consideră „cea mai mare rețea de restaurante din istorie"[82]. În plus, restaurantul McDonald's oferă multe programe lăudabile, cum ar fi: Casele Ronald McDonald, care, în cazul unor probleme medicale serioase, le permit părinților să stea cu copiii în timpul tratamentului; programe de calificare pentru adolescenți; programe de pregătire pentru propriii angajați; angajarea și pregătirea persoanelor cu handicap; programe McMasters,

care își propun angajarea persoanelor în vîrstă; angajarea și promovarea persoanelor din rîndul minorităților, domeniu în care deține un record de invidiat.[83]

Procesul mcdonaldizării a evoluat extraordinar și pentru că a condus, fără îndoială, la schimbări pozitive.[84] Iată cîteva exemple concrete:

– O gamă variată de bunuri și servicii se află la dispoziția unui număr mare de oameni.

– Procurarea de bunuri și servicii depinde mult mai puțin decît înainte de timp sau de localizarea geografică; oamenii pot face lucruri care înainte nu erau posibile, cum ar fi să obțină bani sau un extras de cont la miezul nopții.

– Oamenii pot obține ce doresc sau ce au nevoie aproape instantaneu și mult mai comod.

– Bunurile și serviciile sînt mult mai uniforme calitativ; cel puțin unii oameni obțin bunuri și servicii mai bune decît înaintea mcdonaldizării.

– Alternative mult mai economice la bunuri și servicii la comandă, scumpe, deci oamenii își pot permite lucruri care înainte le erau inaccesibile.

– Bunuri și servicii rapide și eficiente sînt accesibile unei populații care muncește mai mult și are mai puțin timp de irosit.

– Într-o lume aflată în transformare rapidă, nefamiliară, aparent ostilă, sistemul mcdonaldizat este prin comparație un mediu stabil, familiar și sigur, care oferă confort.

– Datorită cuantificării, clienții pot compara mai ușor produsele pieței.

– Anumite acțiuni (de exemplu, o anumită dietă) sînt mai sigure într-un sistem atent reglat și controlat.

– Există o mai mare probabilitate ca oamenii să fie tratați egal, indiferent de rasă, sex sau clasă socială.

– Inovațiile tehnologice și organizaționale sînt mult mai rapid și mai ușor difuzate prin rețele de operatori identici.

– Produsele unei culturi sînt mult mai ușor difuzate către alte culturi.

O critică a mcdonaldizării: iraționalitatea raționalității

Deși mcdonaldizarea oferă avantaje serioase, ea are și aspecte negative. Eficiența, previzibilitatea, calculabilitatea și controlul prin tehnologii nonumane pot fi considerate elemente fundamentale ale unui sistem rațional.[85] Totuși, sistemele raționale nasc inevitabil iraționalitate. Această latură a mcdonaldizării va fi analizată sistematic în capitolul „Iraționalitatea raționalității“, ea putînd fi considerată a cincea dimensiune a mcdonaldizării. Aici, ideea esențială este aceea că sistemele raționale au inevitabil consecințe iraționale. Cu alte cuvinte, sistemele raționale contribuie la negarea rațiunii umane; sistemele raționale sînt adesea neraționale (*unreasonable*).

De exemplu, mcdonaldizarea a produs un număr mare de efecte negative asupra mediului. Unul dintre ele este efectul secundar al nevoii de a cultiva cartofi uniformi pentru a produce cartofi prăjiți într-un mod previzibil. Fermele uriașe de pe coasta de Nord-Vest a Pacificului care produc acum astfel de cartofi folosesc substanțe chimice pe scară largă. Mai mult, necesitatea de a obține un cartof prăjit perfect presupune că cea mai mare parte a cartofului se pierde, iar resturile se folosesc ca hrană pentru animale sau ca îngrășămînt. Pînza freatică din zonă are

acum o concentrație mare de nitrați, datorită, probabil, îngrășămintelor și dejecțiilor animale.[86] Mai sînt și alte probleme ecologice asociate mcdonaldizării industriei fast-food: tăierea pădurilor pentru a produce hîrtie pentru ambalaj, efectele nocive ale polistirenului sau ale altor materiale folosite la împachetat, cantitatea enormă de nutrețuri necesare pentru ceșterea animalelor care intră în procesul de producție etc.

Un alt efect irațional al restaurantului fast-food îl constituie, adesea, dezumanizarea mediului în care se servește masa sau se muncește. Atît clienții care așteaptă la coadă, în picioare sau în mașină, să obțină un burger, cît și angajații care pregătesc mîncarea au adesea sentimentul că fac parte dintr-o linie de asamblare. Puțin potrivite pentru servirea mesei, liniile de asamblare sînt un cadru de muncă inuman.

Astfel de critici pot fi extinse la toate aspectele lumii în curs de mcdonalizare. De exemplu, la deschiderea parcului de distracții Euro Disney, un politician francez a spus că „acesta va bombarda Franța cu creații rupte de tradiție, care sînt pentru cultură ceea ce fast-food-ul este pentru gastronomie."[87]

Mcdonaldizarea oferă multe avantaje. Totuși, această carte se va concentra asupra costurilor uriașe și a riscurilor enorme implicate de fenomen. Restaurantul McDonald's și ceilalți furnizori ai modelului fast-food cheltuiesc miliarde de dolari în fiecare an pentru a prezenta beneficiile sistemului lor. Criticii sistemului au puține modalități de a-și prezenta ideile. De exemplu, nu există nici o reclamă, printre desenele animate de sîmbătă dimineața, care să-i avertizeze pe copii asupra pericolelor asociate restaurantelor fast-food.

Se ridică o întrebare legitimă în ceea ce privește critica adusă mcdonaldizării: să fie aceasta o viziune romantică asupra trecutului și o dorință imposibilă de întoarcere la o lume care nu mai există? Unii autori își bazează criticile pe ideea că a existat o vreme cînd viața avea un ritm mai lent și oferea mai multe surprize, cînd oamenii erau mai liberi, cînd intrau în contact cu ființe umane, și nu cu roboți sau calculatoare.[88] Deși este ceva adevărat în ceea ce suțin, acești critici exagerează, fără îndoială, aspectele pozitive ale unei lumi fără restaurantul McDonald's și au tendința de a uita greutățile unei astfel de lumi. Să luăm ca exemplu, pentru al doilea caz, o anecdotă despre o vizită la o pizzerie din Havana, Cuba, țară care, în unele privințe, este cu zeci de ani în urma Statelor Unite:

Pizza nu-i prea tentantă, se zgîrcesc la sos, iar aluatul este sfărîmicios.

Este 19,30 și, ca de obicei, nu se mai găsesc decît locuri în picioare, oamenii se împing, urmărind eliberarea unui loc, coada se întinde afară, pe trotuar. Meniul este și el spartan [...]. Apă de la robinet în loc de suc. Nici un fel de garnituri, nici un fel de apă minerală, bere, cafea, sare, piper. Nu există nici un meniu special.

Foarte puțini mănîncă. Cei mai mulți așteaptă [...]. Degetele bat darabana, muștele bîzîie, ceasul ticăie. Chelnerul are un ceas la curea, dar n-are nevoie de el, e evident că timpul nu este principala sa preocupare. La un moment dat, spiritele încep să se agite.

Este deja 20,45 și, de o oră și un sfert, aștept la coadă pentru două plăcințele.[89]

Puțini ar prefera un astfel de restaurant în locul ofertei rapide, amabile și diverse de la, să zicem, Pizza Hut. În afară de aceasta, cei care proslăvesc trecutul nu par să-și dea seama că nu ne îndreptăm spre acesta. De fapt, chiar și la Havana au început să apară restaurante fast-food.[90] Sporirea populației planetei, accelerarea schimbărilor tehnologice și a ritmului vieții – toate acestea și multe altele fac imposibilă întoarcerea la lumea meselor pregătite acasă, a cinelor tradiționale la restaurant, a mîncării de calitate deosebită, a meselor cu surprize și a restaurantelor în care bucătarii își pot exprima pe deplin creativitatea – dacă aceasta a existat vreodată.

E mai corect să criticăm mcdonaldizarea din perspectiva viitorului.[91] Descătușați de constrîngerile sistemelor mcdonaldizate, dar utilizînd progresul tehnologic facilitat de acestea, oamenii ar avea potențialul necesar pentru a deveni mai înțelepți, mai capabili, mai creativi, mai echilibrați decît sînt acum. Într-un cuvînt, dacă lumea ar fi mai puțin mcdonaldizată, oamenii ar putea să trăiască mai bine, la nivelul potențialului lor uman.

Deci trebuie să privim mcdonaldizarea ca pe un fenomen în același timp „stimulator“ și „constrîngător“[92]. Sistemele mcdonaldizate ne permit să facem multe lucruri pe care, în trecut, nu le puteam realiza. Mcdonaldizarea este „un fenomen cu două fețe“. Nu trebuie să pierdem din vedere acest fapt, chiar dacă lucrarea de față se concentrează asupra constrîngerilor impuse de mcdonaldizare, adică asupra părții ei „întunecate“.

Ce nu este mcdonaldizat?

Acest capitol ar trebui să vă familiarizeze nu numai cu avantajele și dezavantajele mcdonaldizării, dar și cu dimensiunile fenomenelor care urmează a fi discutate în prezenta lucrare. De fapt, mcdonaldizării i se poate subscrie o gamă largă de fenomene care vă pot face să vă întrebați ce mai este ne-mcdonaldizat. Este oare mcdonaldizarea echivalentul epocii moderne? Este oare totul mcdonaldizat în societatea contemporană?

Chiar dacă cea mai mare parte a societății a fost mcdonaldizată, există totuși cel puțin trei aspecte ale societății contemporane care în mare măsură au scăpat acestui proces:

– Aspectele care își au originea într-o epocă timpurie, „premodernă“. Cel mai bun exemplu este băcănia tradițională.

– Apariția multor firme poate fi considerată, cel puțin parțial, ca o reacție anti-mcdonaldizare. De exemplu, oamenii care s-au săturat de camerele motelului mcdonaldizat Holiday Inn sau Motel 6s pot apela la o pensiune cu cazare și mic-dejun, ce le oferă o cameră într-o casă particulară unde li se dă atenția cuvenită și unde proprietarul le pregătește masa de dimineață.

– Aspectele care sugerază trecerea spre o epocă nouă, „postmodernă“. De exemplu, într-o societate postmodernă locuințele „moderne“, construite pe verticală, sînt înlocuite cu comunități mai mici, mai confortabile.

Astfel, deși mcdonaldizarea este omniprezentă, societatea contemporană înseamnă mai mult decît mcdonaldizarea. Este un proces social foarte important, dar este departe de a fi singurul proces care transformă societatea contemporană.

Mai mult, mcdonaldizarea nu este un proces de tip „totul sau nimic“. Există grade diferite de mcdonaldizare. Restaurantele fast-food, de exemplu, au fost puternic mcdonaldizate, universitățile mai puțin, iar băcăniile tradiționale aproape deloc. Sînt greu de găsit aspecte al societății care să fi scăpat complet mcdonaldizării, poate numai o firmă locală din Fiji să fi rămas neatinsă de acest proces.

O privire în perspectivă

Deoarece aceasta este o lucrare din domeniul științelor sociale, nu este suficient să afirmăm că mcdonaldizarea se răspîndește în ansamblul societății. Această carte trebuie să și aducă dovezi în acest sens. De aceea, după o prezentare a precursorilor mcdonaldizării, în Capitolul 2, Capitolele 3-6 aduc dovezi în contextul discutării celor patru dimensiuni majore ale raționalității – eficiență, previzibilitate, calculabilitate și control. Numeroasele exemple din diferite capitole arată gradul în care mcdonaldizarea a pătruns în societate, precum și ritmul accelerat al acestui fenomen.

Restul cărții este mai analitic. În Capitolul 7 se analizează al cincilea și cel mai paradoxal element al mcdonaldizării – iraționalitatea raționalității. Deși cea mai mare parte a volumului critică mcdonaldizarea, acest capitol reprezintă o critică a acesteia în modul cel mai clar și mai direct, analizînd o varietate de aspecte iraționale, dintre care cel mai important este dezumanizarea. Capitolul 8 prezintă modul în care mcdonaldizarea și-a extins frontierele, cuprinzînd nu numai viața, dar și nașterea (inclusiv perioada premergătoare acesteia), moartea (inclusiv perioada care îi urmează) și activitățile care sfidează moartea, cum ar fi cucerirea Everestului. Urmează, în Capitolul 9, o discuție despre locul mcdonaldizării într-o lume în schimbare, despre prezența ei la nivel planetar, perspectivele ei de viitor și chiar posibilitatea de-mcdonaldizării. În capitolul final (10) le sînt oferite cîteva soluții celor supărați, dacă nu chiar furioși, pe faptul că trebuie să facă față unei lumi din ce în ce mai mcdonaldizate.

2. Mcdonaldizarea și precursorii săi
De la colivia de fier la fabrica fast-food

Mcdonaldizarea nu a apărut pe un teren viran, ci a fost precedată de o serie de procese care nu numai că au anticipat-o, dar chiar i-au conferit caracteristicile prezentate în Capitolul 1.[1] În acest capitol vom analiza pe scurt cîteva dintre aceste procese. În primul rînd, vom examina noțiunea de birocrație și teoriile lui Max Weber privitoare la aceasta, precum și procesul mai larg al raționalității. Apoi vom discuta Holocaustul nazist, o metodă de ucidere în masă care poate fi privită ca extrema logică a temerilor lui Weber privind raționalitatea și birocratizarea. În cele din urmă, vom analiza întrepătrunderea diverselor procese socio-economice care au precedat mcdonaldizarea: managementul științific, așa cum a fost el conceput, la începutul secolului, de F.W. Taylor, linia de asamblare a lui Henry Ford, casele standard construite în suburbiile din Levittown, centrele comerciale (mall-urile) și crearea de către Ray Kroc a rețelei de restaurante McDonald's. Dincolo de interesul lor istoric, cele mai multe dintre acestea continuă să-și păstreze importanța și astăzi.

Birocratizarea: viața devine mai rațională

O *birocrație* este o organizație de dimensiuni mari compusă dintr-o ierarhie de birouri. În cadrul acestora, oamenii au anumite responsabilități și trebuie să acționeze în conformitate cu regulile, regulamentele scrise și mijloacele de constrîngere exercitate de cei care ocupă poziții superioare.

Birocrația este, în mare măsură, o creație a lumii moderne occidentale. Cu toate că și societățile dinainte aveau structuri organizaționale, ele nu erau atît de eficiente ca birocrația. De exemplu, în societățile tradiționale angajații își îndeplineau sarcinile acționînd pe baza loialității personale față de conducător. Aceștia erau la cheremul capriciului personal, iar activitatea lor nu era reglementată de reguli impersonale. Este evident că funcțiile lor nu aveau sfere de competență clar definite, că nu exista o ierarhie clară a pozițiilor, iar angajații nu trebuiau să aibă o pregătire specifică pentru a-și obține postul.

În sfîrșit, birocrația este diferită de metodele anterioare de organizare a muncii pentru că are o structură formală și, printre altele, permite o mai mare eficiență. Regulile și reglementările instituționalizate îi determină, chiar îi forțează pe cei implicați în birocrație să aleagă cele mai bune mijloace pentru a-și atinge scopul. O anumită sarcină este descompusă într-o varietate de componente, fiecare post avînd în responsabilitate o componentă distinctă a sarcinii ca întreg. Angajații de pe fiecare post rezolvă (urmînd de obicei reguli și reglementări prestabilite) partea lor din sarcina întreagă, adesea într-o ordine predeterminată. După ce fiecare angajat își realizează partea, sarcina este încheiată. Abordînd sarcina în acest fel, birocrația folosește ceea ce istoria ei a demonstrat că ar fi mijlocul optim pentru atingerea scopului dorit.

Teoria raționalității elaborată de Max Weber

Rădăcinile reflecției moderne asupra birocrației se găsesc în opera sociologului german Max Weber.[2] Ideile sale despre birocrație se fundamentează pe teoria sa mai largă cu privire la procesul *raționalității*. În cadrul acesteia, Weber descrie modul în care lumea occidentală modernă a reușit să devină din ce în ce mai rațională, adică dominată de eficiență, previzibilitate, calculabilitate și tehnologii care controlează oamenii. El a analizat, de asemenea, și motivele pentru care restul lumii nu a reușit să se raționalizeze.

După cum putem vedea, mcdonaldizarea reprezintă o amplificare și o extindere a teoriei raționalității a lui Weber. Pentru Weber, modelul raționalității a fost birocrația; pentru mine restaurantul fast-food este paradigma mcdonaldizării.[3]

Weber a demonstrat că lumea occidentală modernă a produs un tip distinct de raționalitate. Diverse tipuri ale acesteia au existat, în diferite momente, în toate societățile, dar nici unul nu a produs ceea ce Weber a numit raționalitate formală. Acesta este tipul de raționalitate la care mă refer atunci cînd discut despre mcdonaldizare sau despre procesul raționalizării în general.

Ce este raționalitatea formală? După Weber, *raționalitatea formală* înseamnă că acea căutare de către oameni a mijloacelor optime pentru atingerea unui scop este modelată de reguli, reglementări și structuri sociale mai largi. Indivizii nu sînt lăsați să se descurce singuri pentru a găsi cel mai bun mijloc de a atinge un obiectiv dat. Weber a identificat acest tip de raționalitate ca fiind o tendință majoră în istoria lumii. Înainte, oamenii erau lăsați să descopere astfel de mecanisme singuri sau primind o îndrumare vagă și generală de la sisteme valorice mai largi (de exemplu, religia).[4] După dezvoltarea raționalității formale, ei au putut folosi reguli instituționalizate care să îi ajute să ia decizii sau chiar să le impună un mod de a acționa. Deci un aspect important al raționalității formale este faptul că aceasta permite individului numai cîteva opțiuni privind mijloacele de realizare a unei sarcini. În principiu, în sistemul raționalității formale oricine poate sau trebuie să facă aceeași alegere optimă.

Weber a lăudat birocrația, paradigma lui de raționalitate formală, pentru numeroasele ei avantaje față de alte mecanisme care îi ajută pe oameni să descopere și

să implementeze mijloacele optime de atingere a scopurilor. Cele mai importante avantaje sînt cele patru dimensiuni de bază ale raționalității (și ale mcdonaldizării).

În primul rînd, Weber a considerat birocrația drept cea mai eficientă structură aptă de a manevra un număr mare de sarcini care presupun întocmirea multor hîrtii oficiale. Weber ar fi putut folosi drept exemplu Serviciul de Încasări Fiscale (IRS), pentru că nici o altă structură nu poate manevra atît de bine milioanele de declarații de impunere.

În al doilea rînd, birocrațiile pun accentul pe cuantificarea a cît mai multe lucruri. Reducerea activității la o serie de sarcini cuantificabile îi ajută pe oameni să le îndeplinească cu succes. De exemplu, un agent fiscal trebuie să prelucreze zilnic un anumit număr de declarații de impunere. Prelucrarea unui număr mai mic decît cel stabilit înseamnă o performanță nesatisfăcătoare, iar mai multe, una excepțională.

Abordarea cantitativă ridică o problemă: prea puțină sau chiar nici un fel de atenție acordată calității muncii. Angajații trebuie să se achite de sarcini fără a se concentra prea mult asupra modului în care le execută. De exemplu, agenții fiscali pot prelucra un număr mare de declarații și, ca atare, pot fi apreciați pozitiv de către superiori. Totuși, ei le pot prelucra neadecvat, pierderile guvernului fiind de mii sau milioane de dolari din taxele neîncasate. În alte cazuri agenții acționează cu atîta agresivitate încît contribuabilii se pot supăra din cauza modului în care sînt tratați.

În al treilea rînd, datorită regulilor și reglementărilor bine stabilite, birocrațiile operează într-un mod foarte previzibil. Angajații pe un anumit post știu exact cum se vor comporta angajații celorlalte posturi. Persoanele din afară care beneficiază de serviciile birocraților știu, cu un mare grad de certitudine, ce li se pune la dispoziție și cînd vor intra în posesia acelui lucru. Să dăm un exemplu pe care l-ar fi dat și Weber: milioanele de destinatari care primesc cecurile de la serviciile de protecție socială știu exact cîți bani vor primi și cînd.

În sfîrșit, birocrațiile pun accentul pe controlul asupra oamenilor prin substituirea deciziei umane cu reguli, regulamente și structuri. Angajații sînt controlați prin diviziunea muncii, care alocă fiecăruia un număr limitat de sarcini bine definite. Ei trebuie să îndeplinească numai acele sarcini, în modul prescris de organizație. Ei nu pot, în cele mai multe cazuri, să conceapă modalități idiosincratice de îndeplinire a acelor sarcini. Mai mult, luînd decizii puține sau chiar deloc, oamenii încep să se comporte ca niște roboți umani sau precum calculatoarele. După ce ființa umană a fost redusă la acest statut este firesc ca aceia care conduc birocrațiile să se gîndească la înlocuirea oamenilor cu mașini. Într-o oarecare măsură acest lucru s-a și întîmplat în multe domenii, unde calculatoarele au preluat sarcinile birocratice pe care, cîndva, le îndeplineau oamenii. Prin analogie, și clienții birocrației sînt controlați. Ei primesc numai anumite servicii din partea organizației. De exemplu, Serviciul de Încasari Fiscale poate oferi consultanță privind declarațiile de venit, dar nu și în problemele cuplului. De asemenea, oamenii pot beneficia de serviciile dorite numai în anumite moduri. De exemplu, pot primi sumele pentru securitatea socială pe cec, dar nu și în bani gheață.

În ciuda avantajelor pe care le oferă, birocrația suferă de *iraționalitatea raționalității*. Ca și restaurantul fast-food, o birocrație poate reprezenta un loc de muncă sau de obținere a unor servicii dezumanizante. Ronald Takaki a caracterizat aceste medii raționalizate drept locuri în care „eul a fost încarcerat, emoțiile lui controlate și spiritul îngenuncheat“[5]. Cu alte cuvinte, sînt medii în care oamenii nu se pot comporta ca niște ființe umane, în care indivizii sînt dezumanizați.

Pe lîngă dezumanizare, birocrațiile prezintă și alte aspecte iraționale. În loc să rămînă eficiente, birocrațiile pot deveni foarte ineficiente tocmai din cauza „formularisticii“ complicate și a altor disfuncționalități. Accentul pus pe cuantificare conduce adesea la cantități uriașe de muncă de proastă calitate. Birocrațiile devin adesea imprevizibile, deoarece angajaților le este din ce în ce mai neclar ce anume trebuie să facă, iar clienții nu primesc serviciile pe care le așteaptă. Din această cauză, precum și datorită altor disfuncționalități, birocrațiile încep să piardă controlul asupra celor care lucrează în interiorul lor sau sînt deserviți de ele. Frica de tehnologiile nonumane care-i pot înlocui îi determină adesea pe oameni să submineze sau să saboteze activitatea acestor tehnologii. Adică ceea ce a fost conceput ca activitate foarte rațională sfîrșește prin a deveni irațional.

Deși Weber a fost interesat de elementele de iraționalitate ale sistemelor dotate cu raționalitate formală, el s-a dovedit și mai interesat de ceea ce a numit „colivia de fier“ a raționalității. În concepția lui Weber, birocrațiile sînt adevărate colivii, în sensul că indivizii sînt prinși în ele ca într-o capcană, negîndu-li-se calitatea de oameni. Weber se temea că aceste birocrații vor deveni din ce în ce mai raționale, iar principiile raționalității vor domina un număr din ce în ce mai mare de sectoare ale societății. El a anticipat o societate în care oamenii sînt închiși într-o serie de structuri raționale și nu pot circula decît de la un sistem rațional la altul: de la instituții de învățămînt raționalizate la locuri de muncă raționalizate, de la locuri de recreere raționalizate la cămine raționalizate. Societatea ar deveni o rețea de structuri raționalizate și nu ar mai exista nici o scăpare.

O exemplificare a acestei idei a lui Weber o găsim în raționalizarea contemporană a distracțiilor. Distracția poate fi concepută ca o modalitate de a scăpa de raționalizarea rutinei zilnice. Totuși, o dată cu trecerea anilor, pe baza acelorași principii ca acelea ale birocrațiilor și ale restaurantelor fast-food, au fost raționalizate și aceste căi de evadare. Printre numeroasele exemple de raționalizare a timpului liber[6] se numără Club Med,[7] rețelele de campinguri și excursiile organizate. Să luăm ca exemplu un tur al Europei în treizeci de zile. Autocarul trece în goană prin principalele orașe ale Europei, astfel încît în timpul alocat turiștii văd în fugă cît de multe locuri pot. La obiectivele de interes deosebit sau foarte importante, autocarul încetinește sau chiar oprește pentru ca turiștii să facă fotografii. Este prevăzută o scurtă oprire la locurile cele mai renumite, așa că turiștii le vizitează rapid, le fotografiază, cumpără suveniruri și apoi se întorc înapoi în autocar pentru

a se îndrepta spre următorul obiectiv. Prin raționalizarea activităților recreative, oamenii trăiesc, într-o mare măsură, în colivia de fier a raționalității.

Holocaustul: moartea la scară industrială

Weber a scris despre colivia de fier a raționalității și birocratizării la începutul secolului. Zygmunt Bauman susține că temerile cele mai mari ale lui Weber privind aceste procese s-au materializat în Holocaustul nazist, care a avut loc la cîteva decenii după moartea acestuia, în 1920.

Bauman afirmă că „Holocaustul poate servi ca paradigmă a raționalității birocratice moderne."[8] Ca și birocrația, Holocaustul a fost un produs specific pentru civilizația occidentală. Bauman susține că Holocaustul n-a fost o aberație, ci s-a desfășurat „în conformitate cu tot ceea ce știm despre civilizația noastră, în conformitate cu spiritul ei călăuzitor, cu prioritățile și viziunea ei imanentă asupra lumii."[9] Holocaustul a avut nevoie de raționalitatea lumii moderne. În societățile premoderne, mai puțin raționalizate, Holocaustul n-ar fi putut avea loc.[10] Pogromurile care au avut loc în societățile premoderne au fost prea primitive și ineficiente pentru a permite uciderea sistematică a milioanelor de oameni morți în timpul Holocaustului.

Holocaustul poate fi privit ca un exemplu al ingineriei sociale moderne, în care scopul este producerea unei societăți perfect raționalizate. Pentru naziști, o astfel de societate perfectă era o societate fără evrei, țigani, homosexuali, lesbiene și handicapați. Hitler i-a definit pe evrei ca pe un „virus", o boală care trebuia eradicată din societatea nazistă.

Holocaustul a avut toate caracteristicile esențiale ale raționalității (și ale mcdonaldizării). A fost un mecanism eficient de distrugere a unui număr colosal de ființe umane. De exemplu, experiențele inițiale au arătat că gloanțele erau ineficiente; naziștii au recurs la camerele de gazare, cel mai eficient mijloc de distrugere a oamenilor. De asemenea, ei au considerat util să-i folosească pe membrii comunității evreiești pentru a executa o serie de activități (de exemplu, să aleagă următorul grup de victime) pe care altfel ar fi trebuit să le îndeplinească ei înșiși.[11] Mulți evrei au colaborat pentru că acesta părea singurul lucru „rațional" de făcut într-un astfel de sistem raționalizat (ar fi putut să-i salveze pe alții sau să se salveze pe ei înșiși).

Holocaustul a arătat cît de mulți oameni pot fi uciși într-un timp foarte scurt. Bauman mai oferă și alte exemple:

> Pentru directorii căilor ferate totul se discută în tone pe kilometru. Ei nu se ocupă de oameni, oi sau sîrmă ghimpată; pe ei îi interesează numai marfa, adică o entitate care se definește numai prin cantitate și este lipsită de calitate. Pentru majoritatea birocraților, chiar și categoria „marfă" înseamnă o restricție calitativă prea severă. Ei sînt interesați numai de efectele financiare ale acțiunilor lor. Obiectul lor sînt banii.[12]

Evident, nu s-a acordat nici o atenție calității vieții sau chiar a morții evreilor în timp ce se îndreptau, inexorabil, spre camerele de gazare.

Tot dintr-o perspectivă cantitativă, Holocaustul are și faima atît de tristă de a fi cazul extrem de exterminare în masă:

Ca tot ce s-a făcut în manieră modernă – rațional, planificat, științific, profesionist, eficient, coordonat –, Holocaustul a depășit și a făcut de rușine toate presupusele acțiuni asemănătoare din epoca premodernă, care, prin comparație, au fost primitive, neeconomice și ineficiente. Ca tot ce aparține societății moderne, Holocaustul a fost o realizare superioară în toate privințele. [...] Este cu mult deasupra celorlalte episoade de genocid din trecut.[13]

Holocaustul a fost o încercare de standardizare a uciderii în masă. Tot procesul era structurat asemenea unei linii de asamblare. Trenurile se îndreptau spre lagărele de concentrare, victimele, aliniate, urmau o serie de etape. O dată încheiat procesul, muncitorii din lagăr produceau grămezi de cadavre care apoi erau distruse sistematic.

În sfîrșit, victimele erau dirijate de o uriașă tehnologie nonumană. Iată cîteva dintre componentele acestui sistem tehnologic:

[Auschwitz-ul] a fost o extensie a sistemului modern al fabricii. În loc să producă bunuri, materia primă erau ființele umane, iar produsul final – moartea, cu multe unități pe zi, marcate cu grijă pe listele de producție ale directorului. Coșurile, simbolul sistemului modern al fabricii, produceau un fum cu miros neplăcut datorat arderii cărnii umane. Rețeaua de căi ferate a Europei moderne, atît de bine organizată, a adus un nou tip de materie primă în fabrici. A făcut-o așa cum făcea și cu alte mărfuri. [...] Inginerii au proiectat crematoriile, directorii au conceput sistemul de birocrație care a funcționat cu maximă eficiență.[14]

Nu este nevoie să mai spun că Holocaustul a reprezentat nivelul suprem al iraționalității raționalității. Ce poate fi mai dezumanizant decît uciderea în mod mecanic a milioane de oameni? Pentru a putea fi ucise, victimele trebuiau dezumanizate, adică „reduse la un set de unități cantitative“[15]. Concluzia lui Bauman este aceea că „mașinăria birocratică germană a fost pusă în slujba unui țel de neînțeles prin iraționalitatea lui.“[16]

Discutarea Holocaustului în contextul mcdonaldizării le poate părea exagerată unora dintre cititori. Evident, restaurantul fast-food nu poate fi luat în discuție alături de Holocaust. N-a existat niciodată în istoria omenirii crimă mai cumplită. Totuși, există motive puternice pentru care consider Holocaustul un precursor al mcdonaldizării. În primul rînd, Holocaustul a fost organizat pe principiile raționalității formale, bazîndu-se evident pe paradigma acelui tip de raționalitate – birocrația. În al doilea rînd, așa cum vom vedea, Holocaustul a fost, de asemenea, legat de sistemul fabricii, care, așa cum vom vedea mai jos, este legat și de alți precursori ai mcdonaldizării. În sfîrșit, astăzi, prin procesul mcdonaldizării are loc răspîndirea raționalității formale, lucru care susține ideea lui Bauman că un lucru asemănător Holocaustului s-ar mai putea întîmpla.

Managementul științific: găsirea căii optime

Un precursor mai puțin spectaculos, dar nu mai puțin important al mcdonaldizării a fost apariția teoriei managementului științific. De fapt, din cînd în cînd, în discuția sa despre procesul raționalității, Weber menționează managementul științific.

Managementul științific a fost creat de Frederick W. Taylor, ale cărui idei au jucat un rol esențial în organizarea muncii în întreaga lume în secolul XX.[17] Taylor a conceput o serie de principii destinate să raționalizeze munca și a fost angajat de mai multe organizații mari (de exemplu, Bethlehem Steel) ca să-și aplice ideile în fabricile lor.

Taylor credea că Statele Unite sufereau de „ineficiență în aproape toate activitățile cotidiene“ și că era necesară o „mai mare eficiență națională“; discipolii săi sînt cunoscuți ca „experți“ în eficiență. Studiile sale de „timp și mișcare“ au avut ca scop înlocuirea a ceea ce Taylor a numit ineficientele metode empirice de organizare a muncii cu ceea ce el a considerat a fi „cea mai bună modalitate“, adică mijlocul optim de a realiza o sarcină.[18] În studiile sale cu privire la timp și mișcare, Taylor a conceput o succesiune de etape care trebuie respectate:

1. Găsiți mai mulți muncitori, care să îndeplinească, preferabil, sarcini diferite, foarte calificați pentru munca respectivă.
2. Studiați cu atenție mișcările elementare (precum și uneltele și accesoriile) folosite de acești oameni în activitatea lor.
3. Cronometrați cu grijă fiecare etapă elementară (acesta este unul dintre modurile în care Taylor a pus accentul pe calculabilitate) pentru a descoperi modalitatea cea mai eficientă de a realiza fiecare etapă.
4. Eficientizați munca eliminînd etapele ineficiente cum ar fi „toate mișcările greșite, mișcările încete și cele inutile“.
5. În final, după ce toate mișcările inutile au fost eliminate, combinați cele mai eficiente mișcări (și unelte) pentru a obține „calea optimă“ de a realiza o sarcină.[19]

Managementul științific a pus accentul și pe previzibilitate. Evident, în conceperea căii optime Taylor a căutat o abordare pe care o putea folosi orice muncitor. El credea că a permite muncitorilor să-și aleagă propriile unelte și metode pentru a-și face munca duce la productivitate scăzută și calitate slabă și că standardele, chiar și nesatisfăcătoare, erau mai bune decît lipsa acestora, deoarece ele produceau o îmbunătățire a productivității și calității. Desigur, Taylor a susținut ideea existenței standardelor clare și detaliate care să garanteze că toți muncitorii îndeplineau aceeași sarcină în același mod și deci realizau permanent o muncă de calitate.

În general, managementul științific a produs o tehnologie nonumană care a exercitat un control strict asupra muncitorilor. Patronii au descoperit că, atunci cînd respectau metodele lui Taylor, muncitorii lucrau mult mai eficient, toți urmau aceleași etape (adică munca era previzibilă), produceau mult mai mult, iar plata nu trebuia să crească decît foarte puțin (un alt exemplu de calculabilitate). Astfel, metodele lui Taylor au dus la creșterea profiturilor întreprinderilor care le-au adoptat.

Ca toate sistemele raționale, managementul științific a avut și elementele sale de iraționalitate. În primul rînd, era un sistem dezumanizant în care oamenii erau considerați elemente dispensabile și, deci, erau tratați ca atare. Mai mult, deoarece muncitorii făceau numai una sau două operații, cele mai multe dintre deprinderile și priceperile lor nu erau folosite. Aceasta a avut urmări dezastruoase și, la începutul anilor ’80, industria americană a fost depășită de industria japoneză, care descoperise nu numai un mod de a utiliza raționalitatea formală, dar și de a folosi mai bine abilitățile muncitorilor.[20] În anii ’90, industria și economia japoneză în general au intrat în derivă, dar lecția pe care Statele Unite au învățat-o de la Japonia în anii ’80 le-au ajutat să creeze economia robustă a anilor ’90.

Deși astăzi se vorbește puțin despre Taylor, despre experții în eficiență sau despre studiile de timp și mișcare, impactul lor este puternic resimțit într-o societate mcdonaldizată. De exemplu, rețelele fast-food se străduiesc să descopere și să aplice cel mai bun mod de a găti hamburgeri, cartofi prăjiți, de a pregăti shake-uri, de a servi clienții etc. Modul cel mai eficient de a rezolva o varietate de sarcini a fost codificat în manuale pentru a fi predat directorilor care, la rîndul lor, îi învață pe angajați. Restaurantul fast-food și diversele lui tehnologii au fost proiectate pentru a sprijini obținerea celor mai eficiente moduri de a hrăni un număr mare de oameni.[21] Deci, din nou, restaurantul McDonald’s nu a inventat aceste lucruri, ci le-a combinat cu principiile birocrației și ale liniei de asamblare, contribuind astfel la crearea mcdonaldizării.

Linia de asamblare: transformarea muncitorilor în roboți

Ca și birocrația modernă și managementul științific, linia de asamblare a apărut în zorii secolului XX. Aplicate în industria birocratizată a automobilelor, ideile managementului științific au ajutat-o să-și capete forma. În general, inventatorul acestei tehnologii este considerat a fi Henry Ford, deși, în fapt, ea a fost un produs al inginerilor lui.[22]

Banda de asamblare a automobilelor a fost inventată pentru că Ford dorea să economisească timp, energie și bani (adică să fie mai eficient). O mai mare eficiență avea să ducă la prețuri mai mici, la creșterea vînzărilor și la un profit mai mare pentru Ford Motor Company.

Pentru linia de asamblare, Ford s-a inspirat în sistemul cu șine suspendate folosit în Chicago la ambalarea cărnii abatorizate. Pe măsură ce carnea înainta prin acest sistem, măcelari specializați efectuau diferite operații pînă cînd animalul era complet tranșat. Acest sistem era, evident, mult mai eficient decît dacă ar fi existat un singur măcelar care să efectueze toate operațiile.

Pe baza acestor cunoștințe și a experienței sale din industria automobilului, Ford a conceput un set de principii pentru construirea unei linii de asamblare a automobilelor, principii care reprezintă și azi modele de eficiență:

– Muncitorii nu trebuie să facă nici o mișcare inutilă, iar mișcările executate în timpul muncii trebuie reduse la minimum.

– Componentele necesare procesului de asamblare trebuie să parcurgă cele mai scurte trasee.

– Pentru a transporta automobilul (și părți ale acestuia) de la o etapă la alta în procesul asamblării se vor folosi mijloace mecanice (și nu umane). (La început s-a folosit gravitația, dar mai tîrziu s-a folosit banda transportoare acționată electric.)

– Se elimină seturile complexe de mișcări și un muncitor execută, „pe cît posibil, numai o singură operație, cu o singură mișcare“[23].

După al Doilea Război Mondial japonezii au adoptat tehnologia americană a benzii de asamblare și apoi și-au adus propriile contribuții pentru a-i spori eficiența. De exemplu, sistemul japonez „la timp“ („*just-in-time*“)a înlocuit sistemul american „la nevoie“ („*just-in-case*“). Ambele sisteme se referă la furnizarea componentelor în procesul de fabricație. În sistemul american ele sînt stocate în uzină pînă cînd – sau în caz că – este nevoie de ele. Aceasta conduce la activități ineficiente, cum ar fi cumpărarea și stocarea (costisitoare) a componentelor de care un timp nu este nevoie. Pentru a contracara această ineficiență, japonezii au conceput sistemul „la timp“. Componentele necesare vin pe linia de asamblare pe măsură ce sînt montate pe mașină sau pe orice alt obiect care se fabrică. Astfel, toți furnizorii companiilor japoneze devin parte a benzii de asamblare.

În ambele sisteme, banda de asamblare permite cuantificarea multor elemente ale procesului de producție, sporind la maximum numărul de mașini sau de alte bunuri produse. Orice activitate executată la bandă de către un muncitor (de exemplu, punerea capacului la roată) este previzibilă și duce la produse finite identice.

Banda de asamblare este, de asemenea, o tehnologie nonumană care permite un control maxim asupra muncitorilor. Se vede imediat cînd un muncitor nu reușește să îndeplinească sarcina cerută: în final, unei mașini îi va lipsi capacul roții. Timpul limitat alocat pentru fiecare activitate nu permite inovații în realizarea unei anumite sarcini. Un număr mic de oameni necalificați pot produce mașini. Mai mult, specializarea fiecărei operații permite înlocuirea muncitorului cu roboți. Astăzi, roboții realizează din ce în ce mai multe operații pe banda de asamblare.

Așa cum au dovedit mai mulți observatori, banda de asamblare produce și multă iraționalitate. De exemplu, ea produce în mod clar un mediu de lucru dezumanizant. Ființelor umane dotate cu o varietate de competențe și deprinderi li se cere să realizeze un număr limitat de operații, foarte simplificate, mereu aceleași. În loc să-și dovedească priceperea în muncă, oamenilor li se cere să-și nege umanitatea și să acționeze ca niște roboți.

În ciuda defectelor ei, banda de asamblare a reprezentat un remarcabil progres în raționalizarea producției, fiind utilizată în fabrici pe scară largă. Ca și birocrația sau chiar Holocaustul, banda de asamblare a automobilelor ilustrează strălucit elementele fundamentale ale raționalității formale.

Banda de asamblare a influențat profund evoluția restaurantului fast-food. Cel mai evident exemplu este banda folosită de Burger King pentru a-și pregăti

hamburgerii. Mai puțin evident este faptul că cea mai mare parte a muncii dintr-un restaurant fast-food se realizează după modelul benzii de asamblare, cu activități defalcate pînă la componentele cele mai simple. De exemplu, „pregătirea unui hamburger" înseamnă punerea lui pe grătar, apoi pe chiflă, turnarea „sosului special", adăugarea frunzei de salată și a roșiilor, împachetarea burgerului complet preparat. Chiar și clienții stau la un fel de bandă de asamblare, servirea în mașină fiind cel mai semnificativ exemplu. Așa cum observa o persoană avizată, „elementele de bază ale fabricii au fost preluate de industria fast-food o dată cu apariția mașinii de hrănit."[24]

Merită să menționăm aici că, pe lîngă calitatea de precursor, banda de asamblare a automobilelor a pus bazele mcdonaldizării și în alt mod. Producția de masă a automobilelor ieftine a făcut ca mulți oameni să-și permită o mașină, ceea ce a condus la extraordinara extindere a sistemului de autostrăzi și a industriei turismului.[25] Restaurantele, hotelurile, campingurile, benzinăriile și multe altele s-au înmulțit și au servit ca precursori pentru numeroasele francize care stau la baza societății mcdonaldizate.[26]

Levittown: construirea caselor „în doi timpi și trei mișcări"

Răspîndirea automobilului a făcut posibilă nu numai dezvoltarea restaurantului fast-food, dar și dezvoltarea zonelor suburbane cu case construite la scară de masă de către firma Levitt & Sons, întemeiată de Abraham Levitt. Între 1947-1955, compania a construit 17.447 de case pe niște terenuri din New York unde înainte se cultivau cartofi, creînd astfel Levittown, în Long Island, o comunitate de 75.000 de oameni apărută peste noapte.[27] Primele case Levittown din Pensylvania s-au vîndut în 1958. Orașele Levittown au constituit modelul pentru numeroase zone suburbane contemporane. Extinderea unor astfel de comunități suburbane a asigurat populația necesară pentru dezvoltarea restaurantului fast-food.

Levitt & Sons și-a conceput șantierele ca pe niște fabrici care utilizează tehnologia benzii de asamblare. Așa cum a spus William Levitt, unul dintre fiii inițiatorului,

> S-a ajuns la reversul benzii de asamblare de la Detroit. […] Acolo, mașina se mișca în timp ce muncitorii stăteau la locurile lor. În cazul caselor noastre muncitorii erau cei care se mișcau, realizînd aceleași operații în diverse locuri. Din cîte știu eu, nimeni nu a mai făcut vreodată așa ceva.[28]

Muncitorii îndeplineau sarcini specializate, la fel ca și omologii lor de la banda de asamblare a automobilelor. Alfred Levitt, un alt fiu, spunea: „Același om face același lucru în fiecare zi, indiferent de ceea ce spun psihologii. Este plictisitor, este neplăcut, dar răsplata în bani pare să îndulcească plictiseala muncii."[29] Astfel, firma Levitt a raționalizat munca angajatului din construcții, la fel cum făcuse Ford în industria automobilului, avînd aproape aceeași atitudine față de muncitor.

Atît șantierul cît și munca au fost raționalizate. În zona șantierului sau în împrejurimi firma Levitt a construit depozite, ateliere de tîmplărie, ateliere de instalații și o fabrică de nisip, pietriș și ciment. Astfel, în loc să cumpere aceste servicii și produsele lor de la alții și apoi să le trimită pe șantierul de construcții, ele se aflau pe șantier și erau controlate de firma Levitt. Unde era posibil, firma folosea, de asemenea, produse prefabricate. Cu toate acestea, au considerat că o casă complet prefabricată era mai puțin eficientă decît una prefabricată parțial.

Construirea fiecărei case a urmat niște etape strict definite și raționalizate. De exemplu, atunci cînd construiau scheletul pereților muncitorii nu măsurau și nu tăiau; fiecare bucată fusese tăiată pentru a se potrivi. Izolația exterioară a unui perete conținea 73,5 folii mari de Colorbestos, înlocuind vechiul standard de 570 de bucăți de șindrilă. Toate casele au fost zugrăvite în două culori: verde și crem. Ca urmare, „de îndată ce fundația era pregătită, casele se ridicau în doi timpi și trei mișcări.“[30] Rezultatul – un număr mare de case, aproape identice, ridicate rapid și la un preț de cost redus.

Accentul pus pe factorii cantitativi a mers dincolo de construirea fizică a casei. De exemplu, la vînzarea caselor, în loc să sublinieze costul total al casei, agenții imobiliari s-au concentrat asupra cuantumului avansului și al plăților lunare, considerînd că diverșii cumpărători atrași de Levittown erau mai interesați de astfel de cifre decît de problema, mult mai îndepărtată, a prețului total. Reclamele pentru casele Levittown subliniau „mărimea și valoarea casei“.[31] Cu alte cuvinte, Levitt, ca și numeroșii săi succesori în marșul spre o raționalizare sporită, încerca să convingă clienții că obțin tot ce este mai bun la cel mai mic preț.

Aceste principii, folosite cîndva exclusiv pentru case ieftine, se aplică acum și pentru casele scumpe. Casele „McMansion“* nu sînt altceva decît uriașe case prefabricate, luxoase, cu o structură modulară.[32]

Există numeroase critici la adresa traiului în case identice, în comunități foarte raționalizate. Un critic a numit suburbia „Disturbia“, descriind casa din suburbie ca o „capcană cu etaje“[33]. Totuși, putem privi raționalizarea suburbană și într-un mod pozitiv. Spre exemplu, mulți locuitori din Levittown și-au personalizat casele, astfel încît ele nu mai arată la fel de uniformizate ca înainte. Se poate vedea acum „cutia Levitt deghizată în conac Tudor, cabană elvețiană, hambar olandez din Pennsylvania“[34]. Alți observatori au găsit și multe merite Levittown-ului și suburbiilor. Herbert Gans, de exemplu, își încheie studiul asupra celui de-al treilea Levittown construit în New Jersey susținînd că „indiferent de imperfecțiunile lui, în Levittown se locuiește confortabil.“[35] Fie că este așa sau nu, Levittown este, fără îndoială, un spațiu raționalizat.

* *Mansion*: casă mare, vilă (n. tr.).

Centrele comerciale: mall-izarea Americii

O altă componentă a societății raționalizate a cărei dezvoltare a fost stimulată de dezvoltarea automobilelor și de construirea de case în suburbii este centrul comercial de sine stătător, mall-ul.[36] Centrul comercial modern are ca înaintași Galeria Vittorio Emanuele din Milano (terminată în 1877) și primul centru comercial în aer liber din Statele Unite (construit în 1916). Primul mall adevărat a fost Centrul Southdale din Edina, Minnesota, care s-a deschis în 1956, nu cu mult după deschiderea primului restaurant McDonald's a lui Ray Kroc. Astăzi există zeci de mii de mall-uri în America, frecventate în fiecare lună de sute de milioane de cumpărători. Cel mai mare mall modern, The Mall of America, s-a deschis în 1992 pe șoseaua dintre Edina și Bloomington, Minnesota; acesta cuprinde patru supermarketuri, 400 de magazine specializate (multe dintre ele făcînd parte din rețele de magazine) și un parc de distracții.[37]

Mall-urile și rețelele mcdonaldizate se completează fericit unele pe celelalte. Pe de altă parte, mall-urile asigură spații previzibile, uniforme și profitabile pentru astfel de rețele. Atunci cînd se construiește un nou centru, diferitele rețele concurează pentru a cîștiga un spațiu comercial. Pe de altă parte, cele mai multe mall-uri au mult spațiu de închiriat și nu ar putea exista dacă nu ar fi rețelele comerciale. Produse simultane ale epocii automobilului, mall-urile și rețelele comerciale se susțin unele pe celelalte, amplificînd mcdonaldizarea.

În mod ironic, mall-urile au devenit astăzi un fel de centru comunitar atît pentru tineri cît și pentru bătrîni. Mulți oameni în vîrstă folosesc mall-urile atît ca locuri pentru cumpărături, cît și pentru socializare. Adolescenții se înghesuie aici după orele de școală și la sfîrșit de săptămînă în căutarea contactelor sociale, a distracțiilor de masă și a ultimei mode. Deoarece unii părinți își duc copiii la mall „să se joace“, acestea pun la dispoziție spații de joacă (fie gratuite, fie aparținînd unor rețele ca Discovery Zone), jocuri video și filme gratuite.[38] Ca și alte fenomene care contribuie la mcdonaldizarea societății, mall-urile se străduiesc să-și acapareze clienții din momentul în care aceștia se nasc și vor să-i păstreze pînă cînd mor.

William Kowinski afirmă că mall-ul este „culmea tuturor visurilor americane, decente sau nebunești, realizarea, modelul paradisului postbelic“.[39] Se poate da prioritate mall-ului, așa cum o face Kowinski, și deci se poate susține teza „mall-izării Americii“. Totuși, în opinia mea, restaurantul fast-food este o forță cu mult mai multă influență. Ca și mall-ul, mcdonaldizarea poate fi „și decentă, și nebună“.

McDonald's: crearea „fabricii fast-food“

În general se consideră că Ray Kroc, creatorul imperiului McDonald's, este cel care i-a dezvoltat principiile raționale. Totuși, principiile de bază ale restaurantului McDonald's au fost stabilite de frații Mac și Dick McDonald.[40] Ei și-au deschis primul restaurant în 1937, la Pasadena, California. Activitatea acestuia era bazată

pe principiile rapidității, volumului mare și prețului unic. Pentru a evita haosul, ei le-au oferit clienților un meniu bine delimitat. În locul unui serviciu personalizat și al tehnicilor tradiționale de preparare, frații McDonald au folosit procedeele benzii de asamblare pentru prepararea și servirea mîncării. Întrucît nu necesita bucătari calificați, „meniul limitat al fraților McDonald le-a permis să descompună procesul preparării mîncării în operații simple, repetitive, care puteau fi învățate rapid chiar de către cineva care intra pentru prima dată într-o bucătărie comercială.“[41] Ei au fost primii care au folosit în restaurante lucrători specializați cum ar fi „grataragii“, „preparatori de shake-uri“, „prăjitori de cartofi“ și „ambalatori“ (cei care adăugau „mărunțișurile“ în burgeri și apoi îi ambalau). Au elaborat regulamente cu ce trebuie să facă și chiar cu ce trebuie să spună angajații. Procedînd astfel, frații McDonald au devenit pionierii „fabricii fast-food“ raționalizate.[42]

Nici principiile restaurantului McDonald's și nici ideea de franciză nu au fost inventate de Kroc. Vinderea francizelor este un sistem prin care „o firmă mare [...] acordă sau vinde unei firme mai mici dreptul de distribuție a produselor sale sau numele afacerii și obiectul acesteia [...]. Deținătorii de francize, deși independenți din punct de vedere legal, trebuie să respecte standardele detaliate ale activității proiectate și executate de firma-mamă.“[43] Compania Singer Sewing Machine (fabricant de mașini de cusut) a fost prima care a folosit vînzarea de francize, după Războiul Civil, iar firmele de automobile și băuturi răcoritoare au folosit metoda la începutul secolului XX. Pînă la sfîrșitul anilor ’30 acest sistem era folosit în afacerile de vînzări cu amănuntul cum ar fi Western Auto, Rexall Pharmacy și piețele de alimente IGA.

Încă înainte de anii ’50 și de Ray Kroc au existat eforturi de a introduce sistemul francizelor în domeniul serviciilor alimentare. Primele francize de acest fel au fost standurile companiei A&W Root Beer, care au apărut în 1924. Howard Johnson a început utilizarea acestei metode pentru înghețată și alte alimente în 1935. Primul magazin Dairy Queen s-a deschis în 1944; eforturile de a extinde la nivel național francizele acestei firme au făcut ca, la sfîrșitul anului 1948, să apară un lanț de 2.500 de astfel de magazine. Și alte francize bine cunoscute din domeniul alimentar le-au precedat pe cele ale restaurantului McDonald's. Big Boy au început la sfîrșitul anilor ’30, iar Burger King (pe atunci InstaBurger) și Kentucky Fried Chicken, în 1954. Astfel, primul restaurant McDonald's al lui Kroc, deschis pe data de 15 aprilie 1955, a apărut relativ tîrziu pe piața afacerilor cu francize, în general, și a celor din domeniul alimentar în special. Dar să nu ne grăbim.

În 1954, cînd Ray Kroc l-a vizitat pentru prima oară, restaurantul McDonald's nu era altceva decît un simplu stand care servea *drive-in* hamburgeri în San Bernardino, California. Meniul de bază, abordarea clienților și chiar unele tehnici pentru care este faimos astăzi restaurantul fuseseră deja create de frații McDonald. Deși acesta era deja o senzație pe plan local, frații McDonald erau mulțumiți ca totul să rămînă așa; le mergea foarte bine și nu aveau ambiții deosebite, deși existaseră cîteva încercări de vindere a francizei. Plin de entuziasm și ambiție, Kroc a

devenit agentul lor pentru vinderea francizelor și a construit imperiul de francize McDonald's, impulsionînd astfel mcdonaldizarea. La început, Kroc a lucrat ca partener al fraților McDonald, dar după 1961, cînd a cumpărat totul pentru 2,7 milioane de dolari, a fost liber să-și construiască afacerea cum dorea.

El a preluat produsele și tehnicile implementate de frații McDonald și le-a combinat cu principiile altor francize (de servicii alimentare și nu numai), cu cele ale diferitelor birocrații, ale managementului științific, precum și ale benzii de asamblare. Geniul lui Kroc a constat în faptul că a utilizat aceste idei și tehnici bine cunoscute în domeniul fast-food și, datorită ambiției sale, le-a transformat, prin francize, într-o afacere națională și apoi internațională. *Deci restaurantul McDonald's și mcdonaldizarea nu reprezintă ceva nou, ci mai degrabă punctul culminant al unei serii de procese de raționalizare care au avut loc în secolul XX.*

Marea descoperire a lui Kroc a constat în modul în care a folosit franciza în cazul restaurantului McDonald's. El nu a permis ca, la nivel regional, controlul asupra restaurantelor să fie obținut de un singur deținător de franciză. Alți vînzători de francize eșuaseră, întrucît cumpărătorii acestora deveniseră prea puternici și subminau principiile de bază ale companiei-mamă. De asemenea, a întărit controlul central și deci uniformitatea în sistem, prin acordarea francizelor numai cîte una o dată și doar arareori a încredințat mai mult de o singură franciză aceluiași individ. Kroc a obținut controlul asupra proprietății deținătorului de franciză și a profitat de pe urma acestuia.[44] O altă inițiativă a lui Kroc a fost aceea de a stabili prețul minim al unei francize la 950$. Alți deținători de francize își stabiliseră prețuri inițiale foarte ridicate și obținuseră foarte mulți bani de pe urma acestora. Ca urmare, ei și-au pierdut interesul și nu au mai urmărit ca deținătorii de franciză să mențină standardele. Restaurantul McDonald's și-a obținut profiturile nu din prețurile inițiale mari, ci din cei 1,9% din vînzări pe care i-a solicitat de la deținătorii de francize. Astfel, succesul lui Kroc și al organizației sale depindea de prosperitatea deținătorilor de francize. Acest interes reciproc a fost cea mai mare contribuție a lui Kroc la afacere și a constituit un factor-cheie pentru succesul restaurantului McDonald's și al deținătorilor de francize, mulți dintre aceștia devenind ei înșiși milionari.

Deși Kroc a impus și a consolidat un sistem uniform, el i-a încurajat pe deținătorii de franciză să vină cu inovații care să extindă nu numai afacerile lor, dar și pe cele ale sistemului ca întreg. Să luăm ca exemplu inovațiile privind produsul. Kroc însuși nu a fost un inovator al produsului. Unul dintre cele mai cunoscute eșecuri ale lui a fost Hulaburger-ul, o felie de ananas între două bucăți de brînză, introduse într-o chiflă prăjită. Creațiile de succes cum ar fi sandvișul cu pește, Egg McMuffin și în general felurile de mic-dejun de la restaurantul McDonald's au fost ideile deținătorilor de francize. Astfel, rețeaua McDonald's a ajuns la un echilibru între controlul centralizat și independența francizelor.

Deși nu a fost un inventator, Kroc a devansat multe din procesele care aveau să raționalizeze afacerea fast-food.[45] A fost (fără să vrea) un apologet al raționalizării, deoarece a susținut „uniformizarea meniului, standardizarea, porțiile uniforme,

prețurile identice și aceeași calitate în toate restaurantele."[46] Această uniformizare i-a permis restaurantului McDonald's să se distanțeze de concurenții săi a căror mîncare nu era mereu aceeași. De asemenea, a preluat conducerea în domeniu prin adoptarea unor măsuri cum ar fi impunerea unui meniu limitat (la început 10 feluri), standarde dure privind conținutul de grăsime al hamburgerilor, folosirea hamburgerilor și a cartofilor congelați, angajarea unor inspectori care să controleze uniformitatea și conformitatea produselor cu standardele, înființarea, în 1961, a primului centru permanent de pregătire, numit „Universitatea Hamburger" (care oferă o „licență" în „hamburgerologie"), și publicarea, în 1958, a unui manual în care era descris modul cum trebuie condusă o franciză.[47] Acest manual expune majoritatea principiilor de conducere a unui restaurant fast-food:

Indica operatorilor *cu precizie* cum să facă milk shake-urile, hamburgerii și cartofii prăjiți. Specifica *exact* timpul de preparare și temperatura pentru fiecare produs. Stabilea porția *standard* pentru fiecare produs, mergînd pînă la cele cîteva grame de ceapă (7 g) care se puneau în fiecare compoziție de hamburger și la cele *treizeci și două de felii de brînză care ies dintr-o jumătate de kilogram.* Cartofii prăjiți trebuiau tăiați la *0,5 centimetri grosime în 9,5 secunde.* Definea standardele unui *control* de calitate unic în industria alimentară, menționînd că produsele din carne și cartofii care rămîneau mai mult de *zece minute* în vasul de preparare înainte de a fi servite se aruncau.

...Angajații care prăjeau [...] erau *instruiți* să pună hamburgerii pe grătar de la stînga la dreapta, formînd *șase rînduri de cîte șase porții* fiecare. Deoarece primele două rînduri erau cele mai îndepărtate de sursa de încălzire, li se spunea, așa cum li se spune și acum, să întoarcă întîi rîndul 3, apoi rîndul 4, apoi 5 și 6 înainte de a le întoarce pe primele două [s. n.].[48]

Este greu de imaginat un sistem mai rațional.

Concluzie

Restaurantul McDonald's și mcdonaldizarea nu au apărut într-un vid istoric; au existat precursori importanți, care își păstrează influența și astăzi. Banda de asamblare, managementul științific și birocrația au furnizat principiile fundamentale pe care s-au constituit rețelele fast-food. Mai mult, acești precursori au asigurat baza pe care s-au dezvoltat aceste rețele de restaurante fast-food: un număr mare de muncitori industriali și funcționari care lucrau departe de casă, aveau automobile și se puteau deplasa nu numai pînă și de la locul de muncă, dar care, în timpul liber, vizitau și mall-urile.

Restaurantul fast-food a devenit modelul raționalității. Deși acesta a adoptat elementele de raționalitate utilizate pentru prima oară de către precursori, prin acumulare el a făcut un salt în procesul raționalizării. Față de primele forme ale raționalizării, astăzi lucrurile sînt mult mai evidente, ceea ce ne îndreptățește să folosim eticheta de mcdonaldizare pentru a descrie cele mai recente aspecte ale acestui proces.

Așa cum Max Weber era neliniștit din cauza coliviei de fier a raționalității, eu întrevăd o colivie de fier a omniprezentului model al restaurantului fast-food. Pe Weber îl deranja în special sporirea iraționalității raționalității, un concept pe care, de altfel, se bazează această carte. Așa cum se va vedea în capitolele următoare, teoria lui Weber, adaptată la noile realități ale societății mcdonaldizate, se potrivește lumii care se prefigurează în zorii secolului XXI.

3. Eficiența
Traseele prestabilite și mîncatul cu mîna

Dintre cele patru dimensiuni ale mcdonaldizării eficiența este probabil cea mai legată de aparenta accelerare a ritmului vieții. În spatele producției la timp, a serviciilor mai rapide, a activităților mcdonaldizate, a programului încărcat la locul de muncă sau acasă se află eficiența sporită.

Eficiența pare un lucru bun. Este evident avantajoasă pentru clienți, care pot obține mai repede și cu mai puțin efort ceea ce doresc. De asemenea, angajații își pot realiza sarcinile mai rapid și mai ușor. Directorii și patronii cîștigă pentru că se prestează o cantitate mai mare de muncă, sînt serviți mai mulți clienți și se obțin profituri mai mari. Dar, așa cum se întîmplă cu raționalizarea în general și cu fiecare dimensiune a sa în parte, și în goana după sporirea eficienței apar cazuri de iraționalitate, adică de surprinzătoare ineficiență și dezumanizare a angajaților și a clienților.

Eficiența înseamnă alegerea mijloacelor optime pentru realizarea unui anumit scop. Totuși, adevăratul mijloc optim pentru atingerea unui scop este numai arareori găsit. Oamenii și organizațiile sînt împiedicați de obstacole cum ar fi constrîngerile impuse de contextul istoric, de resursele financiare, de aspectele organizaționale și de limitele naturii umane.[1] Fără îndoială, organizațiile continuă eforturile de maximizare, sperînd că vor fi în stare ca, treptat, să-și sporească eficiența.

Într-o societate mcdonaldizată, oamenii nu caută singuri mijlocul cel mai bun pentru a rezolva o sarcină. Ei se bazează pe mijloace descoperite și instituționalizate deja. Astfel, atunci cînd oamenii încep o nouă muncă *nu* se așteaptă ca ei să descopere singuri cum să o realizeze mai eficient. Ei urmează cursuri special concepute pentru a-i învăța ceea ce s-a descoperit în timp că ar fi modul optim de realizare a sarcinii. Ajunși la locul de muncă, ei pot descoperi mici trucuri care să-i ajute să-și îndeplinească sarcina mai eficient, iar astăzi sînt încurajați să transmită această informație conducerii, astfel încît toți angajații care îndeplinesc sarcina respectivă să o poată executa cu mai multă eficiență. În acest fel, eficiența și productivitatea vor spori treptat. De fapt, explozia economică din anii ’90 s-a bazat, în

mare parte, pe sporirea extraordinară a eficienței și productivității, care au permis o creștere economică în condițiile unei inflații mici.

Deși nu restaurantul fast-food este cel care a creat nevoia de eficiență, el a făcut ca aceasta să devină o realitate universală. Multe sectoare ale societății au trebuit să se schimbe pentru a acționa în maniera eficientă cerută de cei obișnuiți cu traseele prestabilite care duc la ghișeul restaurantului fast-food. Nu toate manifestările eficienței pot fi legate direct de influența restaurantului fast-food. Multe dintre ele l-au precedat și au ajutat la formarea acestuia. Însă au jucat cu toate un rol în preocuparea pentru eficiență stimulată de mcdonaldizare.

În diverse segmente sociale, sporirea eficienței a constituit, în mare măsură, o problemă de raționalizare a diverselor procese, de simplificare a produselor și de atragere a unor clienți care să facă treaba pe care înainte o făceau angajații.

Optimizarea procesului

Mai presus de orice, Ray Kroc a fost impresionat de eficiența afacerii fraților McDonald's, precum și de posibilitatea de a obține un profit uriaș pe care o oferea un astfel de sistem aplicat unui număr mare de restaurante. Iată cum descrie Kroc reacțiile sale inițiale față de sistemul McDonald's:

Am fost fascinat de simplitatea și eficiența sistemului [...]; fiecare etapă în producerea meniului limitat fusese descompusă pînă la esența acesteia și se realiza cu un efort minim.Vindeau numai hamburgeri și cheeseburgeri. Hamburgerii erau [...] preparați cu toții într-un mod identic.[2]

Dar obsesia lui Kroc pentru procese optimizate a precedat descoperirea de către acesta a restaurantului McDonald's. Pe vremea cînd vindea malaxoare, el a fost uimit de lipsa de eficiență a restaurantelor:

Era ineficiență, pierdere de vreme, bucătari cu temperament, serviciu neglijent, iar calitatea mîncării nu era niciodată aceeași. Era nevoie de un produs simplu care să se realizeze de la început pînă la sfîrșit într-un proces *raționalizat* [s. n.].[3]

Kroc a cochetat și cu alte modalități de optimizare a restaurantului înainte de a hotărî ca modelul de eficiență să fie hamburgerul de la McDonald's:

S-a gîndit întîi la hot dog, dar apoi a renunțat. Erau prea multe feluri: cu fulgi de cereale și făină, cu diverse feluri de carne, numai cu carne de vită, *kosher*. Modul de pregătire era în funcție de varietate. Puteau fi fierți, prăjiți, rotisați, la grătar etc. Hamburgerul era însă întruchiparea simplității. Condimentele se adăugau, nu intrau în compoziție; se prepara într-un singur fel: se prăjea.[4]

Pentru a spori eficiența producerii și servirii hamburgerului, Kroc și asociații săi au experimentat cu fiecare componentă a acestuia. De exemplu, au început cu

chifle parțial tăiate care veneau în cutii de carton. Angajații pierdeau timp desfăcînd cutiile, separînd chiflele, tăindu-le în două și îndepărtand hîrtiile și cartoanele. Au descoperit că chiflele tăiate complet pe jumătate puteau fi folosite mai eficient. Mai mult, chiflele erau și mai eficiente dacă erau separate și livrate în cutii refolosibile. Umplutura de carne s-a bucurat de aceeași atenție. De exemplu, hîrtia dintre porții trebuia să fie cerată numai atît cît să permită alunecarea rapidă a porțiilor pe plită. Inovațiile lui Kroc urmăreau creșterea eficienței:

Scopul tuturor acestor îmbunătățiri, pe care l-am avut permanent în vedere, a fost acela ca munca angajaților noștri să fie rapidă și bine făcută. Au fost urmărite și considerente ca reducerea costului, controlul inventarului și altele, dar acestea au fost în planul al doilea comparativ cu detaliul esențial: ceea ce se întîmplă pe plita fumegîndă. Acesta era momentul vital de pe *banda noastră de asamblare* [s. n.], iar produsul trebuia să-l treacă ușor sau, altfel, întreaga întreprindere se poticnea.[5]

Industria fast-food: scurtarea timpului dintre secreție și excreție

Astăzi, restaurantele fast-food își prepară mîncarea pe un fel de bandă de asamblare formată din oameni specializați pe diferite operații (de exemplu, așa-numitul „*dresser*“*). Cea mai recentă aplicație a benzii de asamblare în procesul fast-food este banda transportoare de la Burger King; un hamburger crud, congelat, plasat la un capăt, trece încet pe banda transportoare care are o flacără dedesubt și ajunge în 94 de secunde la celălalt capăt, complet prăjit. Apoi avem sistemul Domino's:

Lonnie Lane se pregătește să frăgezească aluatul și să-i adauge sosul: frămîntă și bate aluatul adăugînd cantitatea necesară de sos…

Pune tava deoparte, […] apoi Victor Luna se pregătește să ia garniturile. Cutiile sînt aliniate în fața lui: brînză, ardei roșu, ardei gras. […] Luna le presară peste aluat…

Pune tava pe banda care o transportă printr-un cuptor de 3 metri […] timp de șase minute…

…directorul îi trimite pe șoferii care așteaptă, iar ceilalți închid cutiile de pizza…

…supraveghetorul, care este și controlor de calitate…

…o taie cu cuțitul pentru pizza și o introduce într-o cutie care deja poartă o etichetă scoasă de calculator, cu adresa clientului.[6]

Tehnici similare se folosesc în toată industria fast-food.

Au fost optimizate atît primirea cît și plecarea clienților din restaurant. Restaurantul McDonald's a făcut totul pentru „a reduce timpul dintre secreție și excreție“[7]. Parcările de lîngă restaurant oferă acces rapid. Drumul pînă la ghișeu e scurt și, cu toate că uneori clienții trebuie să stea la coadă, comanda, aducerea porției și plata se fac rapid. Față de alte restaurante, meniul limitat face alegerea ușoară (filialele și bufetele expres au meniuri și mai raționalizate). După obținerea porției, sînt numai cîțiva pași pînă la masă, unde începe „experiența dejunului“. Nimic în jur nu îi stimulează pe clienți să zăbovească. Se mănîncă rapid, apoi se adună ambalajul de

* Cel care adaugă garnitura (n. tr.).

hîrtie și plastic și se aruncă într-o pubelă alăturată, iar clientul se întoarce la mașina sa pentru a se îndrepta spre următoarea activitate (adesea tot mcdonaldizată).

Nu cu mulți ani în urmă, cei care se ocupau de restaurantele fast-food au descoperit că ghișeul de servire *dirve-in* eficientiza acest proces. Restaurantul McDonald's și-a deschis primul său ghișeu pentru șoferi în 1975, în Oklahoma City. După patru ani, aproape jumătate din restaurantele sale aveau un astfel de ghișeu. În locul procesului „laborios“ și „ineficient“ care constă în parcarea mașinii, deplasarea la tejghea, așteptarea la coadă, comandă, plată, ducerea mîncării la masă, consumarea acesteia și apoi îndepărtarea resturilor, servitul în mașină oferă alternativa optimizată de a trage mașina la ghișeul respectiv și de a pleca cu mîncarea. Dacă se dorește și mai multă eficiență se poate mînca și în timpul deplasării. Acest ghișeu este eficient și pentru restaurantul fast-food, nu doar pentru client. Deoarece din ce în ce mai mulți oameni folosesc această modalitate, este nevoie de mai puține spații de parcare, de mai puține mese și mai puțini angajați. Mai mult, consumatorii iau resturile cu ei și deci nu mai sînt necesare pubele suplimentare pentru gunoi și nici angajați care să le golească periodic.

Tehnologia modernă duce optimizarea și mai departe. Iată o descriere a unora dintre realizările în domeniul eficienței oferite de Taco Bell, într-unul din restaurantele sale din California:

> Înăuntru, clienții, grăbiți să cumpere taco și burritos, fac comanda direct la calculator. Afară, clienții din mașini urmăresc lista pe un monitor unde, pentru a se evita greșelile, le apar comenzile. Apoi plătesc folosind un tub pneumatic, ca acelea folosite în tranzacțiile bancare. Cînd ajung la ghișeu, mîncarea și restul îi așteaptă deja. Dacă șirul de mașini devine prea lung, apare un angajat al Taco Bell care preia comenzile prin stație radio.[8]

Gătitul acasă (și fenomenele aferente): „N-am timp să gătesc“

La începutul anilor '50, zorii erei restaurantului fast-food, singura alternativă era pregătirea mîncării acasă, din ingrediente cumpărate în prealabil de la diverse magazine locale și de la supermarketuri (care tocmai apăreau). Evident, era un mod de pregătire a hranei mai eficient decît vînătoarea sau culesul fructelor și legumelor pentru a găti.

În anii '50 pregătirea hranei a devenit mai eficientă prin răspîndirea frigiderului și a mașinii de gătit electrice sau cu gaz. Cărțile de bucate și-au adus o contribuție majoră la gătitul eficient acasă. În loc de a inventa de fiecare dată cînd se pregătea o masă, cel care gătea urma o rețetă și astfel producea mai eficient un fel de mîncare.

Larga răspîndire a congelatorului a dus la creșterea producției de mîncăruri congelate. Cea mai eficientă mîncare congelată a fost (și continuă să fie) „cina TV“. Congelatoarele pot fi umplute cu astfel de bucate (de exemplu, mîncăruri chinezești, italiene sau mexicane, precum și o varietate de mîncăruri „americane“) care pot fi scoase rapid și puse în cuptor. Congelatoarele mari permit și alte tipuri de eficiență, cum ar fi deplasări mai rare la piață pentru cumpărături mai multe. Cînd au nevoie, oamenii găsesc produsele dorite în congelator. În fine, congelatorul

permite să se gătească în cantități mari care apoi pot fi porționate, congelate și decongelate, periodic, pentru masă.

O dată cu apariția produselor semipreparate pentru microunde, mîncărurile din congelator încep să pară ineficiente.[9] Cuptorul cu microunde coace mai repede decît cuptorul tradițonal și poate prepara o varietate mai mare de mîncăruri. Cel mai important lucru însă este faptul că apariția lui a dus la descoperirea unui număr mare de mîncăruri care se prepară la microunde (inclusiv supă, pizza, hamburgeri, cartofi prăjiți, pui și floricele), care permit o pregătire eficientă a meniului îndrăgit de la restaurantul fast-food. De exemplu, una din primele mîncăruri la microunde produsă de Hormel a fost o varietate de sandvișuri popularizată de restaurantul McDonald's și EggMcMuffin-ul acestuia.[10] Așa cum arăta un director, „în loc de a lua un sandviș pentru micul dejun de la McDonald's poți să iei unul din congelatorul băcaniei de lîngă tine."[11] De fapt, multe companii alimentare au angajați care cutreieră restaurantele fast-food pentru a descoperi idei noi. În orice caz, eficiența mîncărurilor „făcute acasă" rapid pare, cel puțin în anumite privințe, să fie mai mare decît aceea a restaurantului fast-food. În loc de a se urca în mașină, de a se deplasa la restaurant și de a se întoarce acasă, oamenii nu trebuie decît să-și pună mîncarea favorită în cuptorul cu microunde. Pe de altă parte, eficiența mîncării pregătite la microunde are de suferit pentru că necesită deplasarea prealabilă la magazin.

Supremarketurile sînt pline cu tot felul de produse care sporesc eficiența pentru cei care doresc să „gătească" acasă. În loc să urmeze procesul tradițional, gospodina poate folosi amestecuri preambalate pentru a realiza o varietate de mîncăruri „de casă": prăjituri, plăcinte, clătite, biscuiți. Nu mai este necesar amestecatul îndelung la cald al fulgilor de cereale: se toarnă pur și simplu apă fierbinte peste conținutul unui pachet măsurat în prealabil. Nici pentru prepararea unei budinci nu mai este nevoie să se urmeze procesul tradițional. Se pot folosi amestecuri instant mult mai eficiente ori se pot cumpăra budinci gata preparate, de la raioanele de produse lactate din supermarket.

Un produs care cîștigă din ce în ce mai mult teren este masa completă gata preparată pe care consumatorii o pot cumpăra de la supermarket. În drum spre casă, oamenii se pot opri și pot cumpăra toate felurile unei mese, pe care o „pregătesc" prin îndepărtarea ambalajului – nu mai este necesară nici un fel de preparare.

Mai recent, au apărut mesele preparate care pot fi cumpărate de la rețele ca Boston Market și Eatzi's, care aprovizionează piața de „înlocuitori pentru mese". O clientă spunea: „Nu am timp să gătesc. Lucrez toată ziua și mai am și alte lucruri de făcut, iar masa trebuie să fie pregătită repede…"[12] Spre exemplu, restaurantul Eatzi's vinde zilnic 200 de feluri principale și 1.500 de preparate proaspete, toate pregătite în mod tradițional de bucătari specializați la școli gastronomice. Mesele cuprind o varietate de preparate care merge de la paste cu brînză la pește-spadă și sushi, precum și sandvișuri și salate.[13]

Mcdonaldizarea gătitului și a consumului s-a extins și asupra înfloritoarei industrii a regimurilor alimentare. Cărțile care promit tot felul de cure rapide de

slăbire se află în capul listei de *best-seller*-uri. Cura de slăbire este de obicei dificilă și cere timp, de aici atracția acestor cărți care promit o slăbire rapidă și simplă. Pentru cei care țin regim – și mulți oameni sînt la regim mai mult sau mai puțin permanent – a fost raționalizată prepararea mîncărurilor cu conținut redus de calorii. În loc de a pregăti meniuri de regim tradiționale, se pot cumpăra diverse mîncăruri de regim congelate și/sau pentru microunde. Cei care nu doresc să se supună acestui proces ineficient de a consuma mîncăruri de regim pot să-și „prepare“ și să consume produse cum ar fi shake-uri de regim (de exemplu, Slim-Fast) care se pregătesc și se consumă în cîteva secunde. Cei care doresc o și mai mare eficiență au la dispoziție pastile pentru reducerea greutății – „fen-phen“, acum interzise, și altele.

Nevoia de eficiență s-a făcut simțită și în acest domeniu, ceea ce a dus la dezvoltarea unor centre specializate, ca Jenny Craig și Nutri/System.[14] Nutri/System vinde la un preț substanțial alimente dietetice congelate, deshidratate și preambalate. Punctul culminant al optimizării gătitului constă în faptul că tot ceea ce trebuie făcut este să se adauge apă. Alimentele deshidratate și congelate sînt convenabile și pentru Nutri/System, deoarece ele pot fi ambalate, transportate și depozitate într-un mod eficient.

Vizitele periodice la un centru Nutri/System ale celor care țin regim sînt și ele optimizate. Un terapeut are la dispoziție zece minute pentru fiecare client. În acest scurt răgaz, clientul este cîntărit, măsurat, i se ia tensiunea, i se pun întrebări de rutină, se completează o fișă, iar timpul care mai rămîne este dedicat „rezolvării problemei“. Dacă aceste discuții depășesc cele zece minute alocate și alți clienți așteaptă, recepționerul îl sună pe terapeut. Terapeuții își însușesc tehnicile la Universitatea Nutri/System, unde, după o săptămînă (nu ani întregi de pregătire, ineficienți), primesc atestarea și diploma UNS.

Cumpărăturile: crearea unor mașini de vîndut din ce în ce mai eficiente

Cumpărarea de bunuri și servicii, nu numai alimentare, a fost și ea optimizată. Centrele comerciale sînt un loc mult mai eficient pentru cumpărături decît magazinele specializate, dispersate în oraș sau suburbii. Mall-ul sporește eficiența cumpărăturilor punînd o gamă variată de magazine universale și specializate sub un singur acoperiș.[15] Din punctul de vedere al costurilor, este eficient pentru vînzătorii cu amănuntul, deoarece este un conglomerat de magazine care atrage mulțimi de oameni („sinergia mall-ului“). Este eficient și pentru clienți, deoarece făcînd un singur drum poți vizita numeroase magazine, poți lua masa la un „centru alimentar“ (probabil populat de multe rețele fast-food), poți vedea un film, poți bea ceva ori poți merge la o sală de sport sau la un centru pentru diete.

Stimularea eficienței cumpărăturilor nu se întîlnește numai la mall. 7-Eleven și clonele acestuia (de exemplu, Circle K, AM/PM și Wawa) au devenit minimarketuri unde poți cumpăra din mașină. Pentru cei care au nevoie de numai cîteva produse

este mult mai eficient (deși mult mai scump) să viziteze un magazin foarte optimizat, precum 7-Eleven, decît să meargă la un supermarket. Nu este nevoie să lași mașina într-o parcare uriașă, să iei un tichet, să cauți articolele necesare printre sute de rafturi, să aștepți la coadă la casă și apoi să duci cumpărăturile înapoi la mașina parcată destul de departe. La rețeaua 7-Eleven clienții pot parca chiar în fața magazinului și pot descoperi rapid produsele de care au nevoie. Ca și în cazul restaurantului fast-food care oferă un meniu bine delimitat, rețeaua 7-Eleven a încercat să-și umple rafturile cu o gamă limitată de produse solicitate în mod obișnuit: pîine, lapte, țigări, aspirină, chiar aparate video, precum și produse de autoservire, cum ar fi cremvurștii, cafeaua fierbinte, sandvișurile la microunde și băuturile răcoritoare. Eficiența acestei rețele se datorează faptului că de obicei vinde o singură marcă din fiecare produs.

Dacă dorește produse mai variate, clientul trebuie să se deplaseze la relativ ineficientul supermarket. Să observăm, totuși, că și supremarketurile au încercat să eficientizeze cumpărăturile instituționalizînd limita celor 10 articole la unele case de marcat, neacceptarea cecurilor la altele pentru clienții care, altfel, ar merge la magazinele cu prețuri mai mici.

Cei care consideră că nu au timp să meargă la mall pot să-și facă cumpărăturile confortabil de acasă, utilizînd cataloage de produse (de exemplu L.L. Bean sau Land's End).[16] O altă posibilitate o constituie teleshopping-ul, deși acest lucru poate să însemne multe ore în fața televizorului. Prin fața ochilor telespectatorului defilează diverse produse pe care le poate cumpăra dînd pur și simplu un telefon și plătind un preț convenabil. Eficiența cumpărăturilor după catalog și prin teleshopping a sporit și mai mult o dată cu dezvoltarea sistemelor de livrare cum ar fi Federal Express.

Internetul a sporit și el în mare măsură eficiența cumpărăturilor. De exemplu, în loc să mergi la o librărie sau să te plimbi de la o librărie la alta, poți accesa Amazon.com și ai la îndemînă o ofertă cu milioane de titluri. După alegerea și comandarea cărților dorite, nu ai altceva de făcut decît să aștepți ca ele să-ți fie aduse acasă. Una dintre ultimele noutăți în domeniu este „farmacia virtuală“, care permite obținerea unei rețete fără a consulta medicul sau prin „consultații *online*“.[17]

Un aspect deseori neglijat al cumpărăturilor electronice prin Internet este faptul că ele pot fi făcute și în timpul orelor de program.[18] Deși patronii consideră probabil că acest tip de cumpărături afectează negativ eficiența angajaților, din perspectiva angajatului-consumator această activitate este foarte eficientă. Desigur, eficientizarea cumpărăturilor prin Internet nu s-a încheiat încă. Se urmărește îmbunătățirea posibilităților de căutare automată pe Web a anumitor produse, la cele mai mici prețuri și cu cea mai rapidă livrare.[19] De exemplu, Miss Boo de la Boo.com va căuta articole de sport de la peste 20 de furnizori, printre care Cosmic Girl, North Face și Puma.[20]

Toate tipurile de cumpărături, în special cele de la furnizori aflați la mare distanță, au devenit și mai eficiente o dată cu răspîndirea pe scară largă a cărții de

credit. Cumpărătorii nu mai trebuie să meargă la bancă pentru bani. Pot chiar să facă cumpărături în străinătate fără să dețină moneda țării respective. Deși s-ar putea ca plata *cash* să fie mai eficientă, unii vînzători par surprinși sau chiar suspicioși cînd se fac astfel de plăți. Cărțile de credit sînt, cu siguranță, un mod de plată mai eficient decît scrierea cecurilor, care este însoțită de prezentarea mai multor acte de identitate.

Cartea de credit a mcdonaldizat și procesul de obținere a creditului.[21] În trecut, pentru obținerea unui credit erau necesare demersuri îndelungate și complicate. Acum, companiile de cărți de credit au optimizat procesul, mergînd pînă acolo încît trimit scrisori la milioane de oameni, anunțîndu-i că le-a fost aprobat din oficiu un credit. Astfel, solicitanții nu mai trebuie să facă aproape nimic pentru a obține o linie de credit care se ridică la sute de dolari sau, adesea, la mai multe mii de dolari. Aceasta înseamnă eficiență, chiar și din punctul de vedere al clientului. Companiile de cărți de credit consideră că acesta este un mijloc eficient de a recruta un număr mare de potențiali debitori, care vor plăti dobînzi enorme pentru dreptul de a avea un cont.

Învățămîntul universitar: bifați răspunsul corect

Sistemul de învățămînt, în special cel universitar (poreclit acum „McUniversity“[22]), oferă multe exemple de presiuni exercitate pentru obținerea eficienței. Un astfel de exemplu îl constituie examenul grilă, cu multiple variante de răspuns. În trecut, studenții erau ascultați individual de către profesori. Era, probabil, o modalitate optimă de a afla ce știu studenții, dar reprezenta un consum mare de muncă și era ineficientă. Mai tîrziu s-a utilizat examenul eseu. Deși notarea eseurilor a fost mai eficientă decît examinarea orală, individuală, metoda continua să fie ineficientă și necesita timp. La examenul grilă, evaluarea era rapidă. De fapt, o puteau face și asistenții, totul devenind mult mai eficient pentru profesor. Acum, examenele pe calculator eficientizează activitatea atît pentru asistenți, cît și pentru profesori. Oferă avantaje chiar și studenților: ușurează studiul și diminuează efectul subiectivității în procesul evaluării.

Alte inovații din domeniul academic optimizează și mai mult procesul din învățămînt. Chiar și în cazul examenului prin test grilă, profesorului îi revine încă sarcina de a compune setul de întrebări necesar. Cel puțin o parte dintre acestea trebuie să fie schimbate în fiecare semestru, pentru că studenții ar putea intra în posesia întrebărilor de la examenele precedente. Pentru a ușura această sarcină, editorii de manuale le oferă profesorilor (gratuit) culegeri de întrebări cu multiple variante de răspuns, care însoțesc manualele folosite în clasă. Cu toate acestea, profesorul trebuie să transcrie întrebările ori să ceară ca acestea să-i fie transcrise. Recent, aceste întrebări au început să fie livrate pe dischete. Acum profesorul nu mai are altceva de făcut decît să aleagă întrebările dorite, iar restul este făcut de imprimantă. O altă realizare o constituie programele de calculator pentru corectarea eseurilor și lucrărilor semestriale.[23] Astfel, în curînd, profesorii vor

putea da teme tradiționale fără a diminua eficiența acestor activități. Datorită acestor progrese, profesorii nu mai au prea multe de făcut pentru examene, cîștigînd timp pentru activități pe care ei (dar nu și studenții) le prețuiesc în mod deosebit: scrisul și munca de cercetare.

Editorii au asigurat și alte servicii de optimizare a predării pentru acei profesori care optează pentru manualele lor. Profesorul poate primi materiale suplimentare pe care să le folosească la ore: schițe de cursuri, simulări pe calculator, subiecte pentru discuții, casete video, filme, chiar idei pentru profesorii asociați și pentru proiectele studenților. Profesorii care decid să folosească toate aceste materiale nu mai au nimic sau doar foarte puțin de făcut pentru pregătirea cursurilor.

Am participat la un exemplu excelent de optimizare a învățămîntului universitar – cărți la comandă.[24] Pentru un manual la comandă, editorul angajează diverși autori care să scrie capitole pe anumite subiecte. Profesorul interesat să folosească manualul la clasă primește o listă cu capitolele. El poate alege orice set de capitole, care pot fi puse în orice ordine. Astfel, apare o carte la comandă, tipărită în atîtea exemplare cîte sînt necesare pentru o clasă. Acest lucru a devenit posibil datorită dezvoltării tehnologiei calculatoarelor și a imprimantelor rapide.

Manualele la comandă sînt mai eficiente decît cele tradiționale din cel puțin trei motive:

1. Scrierea fiecărui capitol de către un specialist optimizează procesul, întrucît, astfel, elaborarea necesită numai cîteva săpămîni sau luni de muncă. Dacă un singur specialist le-ar scrie pe toate, i-ar trebui ani de zile.
2. Deoarece conține numai subiectele care vor fi studiate, manualul la comandă va avea mai puține capitole decît unul tradițional.
3. Capitolele pot fi alternate și combinate, obținîndu-se manuale pentru diverse cursuri, iar subcapitole ale acelorași capitole pot fi și ele utilizate la diferite alte cursuri.

În sfîrșit, trebuie să mai amintim încă un aspect al eficienței în domeniul academic: dezvoltarea unui tip relativ nou de servicii în campusurile universitare. Contra cost, studenților li se asigură note de curs de către instructori, asistenți sau de către studenții foarte buni. A dispărut activitatea ineficientă de a lua notițe, de fapt, participarea ineficientă la ore. Studenții au timp să desfășoare alte activități mai importante, cum ar fi răsfoirea revistelor academice în bibliotecă sau urmărirea serialelor TV.

Serviciile medicale: doctori la pachet

S-ar putea presupune că medicina modernă este imună la această ofensivă a eficienței și, în general, invulnerabilă la raționalizare.[25] Cu toate acestea, și medicina a fost mcdonaldizată. De fapt, există exemple de ceea ce am putea numi „medicina pe bandă rulantă“. Un exemplu este doctorul Denton Cooly (al cărui fetiș este „eficiența“), care și-a cîștigat renumele internațional datorită raționalizării unor operații delicate pe cord într-o „fabrică de chirurgie pe cord“ care funcționa „cu

precizia unei benzi de asamblare“.[26] Și mai frapantă este descrierea Institutului de Cercetare și Microchirurgie Oftalmologică din Moscova:

În multe privințe scena amintește de o fabrică modernă. O bandă rulantă ce trece în liniște prin cinci puncte de lucru, oprindu-se periodic, ca apoi să pornească din nou. La fiecare punct se află cîte un muncitor cu mască sterilă și salopetă. Acești muncitori au numai trei minute pentru a-și realiza sarcina înainte ca banda să se pună în mișcare; ei fac cîte 20 de piese pe oră.

Toate celelalte aspecte sînt foarte neobișnuite: muncitorii sînt chirurgi oftalmologi, iar banda transportă pacienți întinși pe o targă. Iată [...] cum se aplică metodele lui Henry Ford în practica medicală [...]; „o fabrică de producere a oamenilor cu vedere bună“.[27]

Astfel de benzi de asamblare nu sînt încă ceva obișnuit în medicină, dar probabil vor deveni în următorii ani.

Poate că cel mai bun exemplu al sporirii eficienței în practica medicală din Statele Unite și al răspîndirii mcdonaldizării îl constituie creșterea numărului centrelor ambulatorii de urgență sau de chirurgie. Acești așa-numiți „McDoctors“ sau „doctori la pachet“ ajută pacienții care doresc să-și rezolve problemele cu maximă eficiență. Fiecare centru rezolvă un număr limitat de probleme minore, dar cu foarte mare rapiditate. Desigur că un pacient cu o rană nu poate fi suturat cu aceeași eficiență cu care este servit un client care dorește un hamburger, dar în ambele activități se întîlnesc multe principii asemănătoare. De exemplu, este mai eficient pentru pacient să vină fără programare decît să se programeze la un medic obișnuit și să aștepte pînă îi vine rîndul. Pentru o urgență ușoară este mai eficient să mergi la McDoctors decît să străbați labirintul unui spital de urgență. Spitalele rezolvă probleme serioase. Pentru ele eficiența nu este o regulă, deși unele spitale folosesc deja medici și echipe de medici specializați în urgențe.

Din punctul de vedere al organizării, un cabinet McDoctors poate fi condus mai eficient decît un cabinet dintr-un spital de urgență. Acești doctori pot fi mai eficienți decît cabinetele medicale private, deoarece organizarea lor nu permite tocmai ceea ce așteptată pacienții de la medicul particular, adică personalizarea actului medical (și deci ineficiența).

Distracția: evacuarea eficientă a oamenilor (și a gunoiului)

O dată cu apariția casetelor video și a centrelor de închiriat casete, mulți oameni nu mai consideră că este eficient să se deplaseze la cinematograf pentru a vedea un film. Un film sau mai multe pot fi acum văzute stînd acasă. Cei care doresc mai multă eficiență pot cumpăra noile televizoare care le permit spectatorilor să urmărească un film video și, în același timp, într-o inserție pe ecran, spectacolul TV favorit.

În mod previzibil, Blockbuster, cea mai mare firmă de închiriat casete din Statele Unite, „se consideră un McDonald’s al afacerii video“[28]. Primul centru s-a deschis în 1985, iar astăzi firma deține în Statele Unite peste 4.500 de magazine de casete video și 398 de magazine care vînd muzică.

Totuși, această afacere se confruntă deja cu pericolul de a fi înlocuită de alternative și mai eficiente cum ar fi ofertele de vizionare contra cost (*pay-per-view*) ale multor companii de televiziune prin cablu. În loc să se mai deplaseze la centrul de închiriat casete, oamenii selectează canalul potrivit și apoi pot telefona companiei de televiziune prin cablu. Antenele parabolice permit accesul la o și mai mare varietate de oferte: multe canale de filme și opțiuni *pay-per-view*. Aflate încă în stadiu experimental, s-ar putea ca într-o zi sistemele video la comandă să permită lansarea de comenzi din fotoliu pentru orice film aflat în videoteca firmei de televiziune prin cablu.[29] Un client al unui centru de închiriere a casetelor video afirma: „Aș comanda filme video din fotoliu, fără să mai vin să le iau de aici și să le duc înapoi mîine, lucru care mă deranjează."[30]

Și lectura devine din ce în ce mai optimizată. Cărțile audio (pe bandă) sînt o industrie de două miliarde de dolari pe an, care înregistrează o rată anuală de creștere de 30%.[31] Cărțile audio permit și desfășurarea simultană a altor activități: navetă, plimbare, jogging sau urmărirea evenimentelor sportive la televizor, cu sunetul oprit, în timp ce se ascultă cartea. O companie s-a specializat în închirierea acestor cărți șoferilor de camioane, care pot asculta în timp ce conduc.[32] Camionagii pot închiria cărțile de la un centru, înapoindu-le la următorul centru de pe șosea. Cracker Barrel, o rețea națională de restaurante, oferă astfel de servicii tuturor șoferilor (trei sferturi din cei care ascultă cărți audio le ascultă în mașină).[33] Șoferii pot închiria o carte într-un restaurant și apoi să o înapoieze în altul, aflat, probabil, trei state mai departe. Cu toate acestea, descărcarea cărților audio de pe Web elimină ineficiența legată de împrumutul și restituirea casetelor.[34] Atunci cînd cărțile sînt înregistrate pe bandă în versiune prescurtată, se produce o nouă optimizare. A trecut vremea cînd „se pierdea timpul" ascultînd părțile „nesemnificative" ale romanului. Cu prescurtări lipsite de prejudecăți, *Război și pace* poate fi ascultat la o singură audiere a benzii, în timp ce se fac, să zicem, exerciții fizice.

Un alt tip de eficiență din domeniul *entertainment*-ului îl reprezintă sistemul pus la punct de parcurile de distracții, în special Disneyland și Walt Disney World.[35] O rețea vastă de autostrăzi și șosele aduce zilnic mii de mașini la locurile de parcare din apropierea acestora. După ce conducătorilor auto (adesea îndrumați prin radio) li s-au găsit locuri de parcare, vin autobuzele spre a-i duce la porțile parcului. O dată ajunși în parc, aceștia intră într-un șuvoi de oameni, care este de fapt chiar o bandă rulantă care îi poartă de la o distracție la alta. Cînd ajung la un loc de distracție, se trezesc într-un mijloc de transport – mașină, barcă, submarin, avion, rachetă sau covor rulant – care îi plimbă prin interiorul acestuia și îi scoate afară cît se poate de rapid. Viteza cu care se mișcă de la un obiectiv la altul le îmbogățește experiența, dar le și reduce posibilitatea de a se îndoi de „realitatea" a ceea ce văd. Deseori ei nici nu sînt siguri de ceea ce au văzut, deși le pare atractiv.

Disney World a devenit victima propriului succes: chiar și sistemele lui deosebit de eficiente nu reușesc să facă față mulțimii care descinde în parc în plin sezon,

astfel încît la cele mai multe puncte de atracție vizitatorii așteaptă la cozi interminabile. Așteptarea ar fi și mai lungă dacă n-ar exista eficiența cu care Disney World prelucrează oamenii.

Oamenii nu sînt singurul lucru pe care Disney World trebuie să-l prelucreze eficient.[36] Mulțimea care frecventează aceste parcuri mănîncă foarte mult (în special produse fast-food, care se mănîncă cu mîna) și, astfel, apare o cantitate enormă de gunoi. Dacă Disney World s-ar baza numai pe pubelele care se golesc la sfîrșitul zilei, recipientele ar deveni insuficiente. Pentru a preveni acest lucru (și el trebuie prevenit, deoarece curățenia – unii ar spune chiar aseptică – este o componentă-cheie a lumii mcdonaldizate și în special a lui Disney World), cete de angajați mătură, strîng și îndepărtează permanent gunoiul. Să luăm un exemplu particular: la închiderea paradei nocturne la Disney World, măturătorii curăță orice gunoi sau mizerie rămasă de la animale, îndepărtînd în cîteva minute orice urmă a paradei care tocmai a trecut. Disney World are un sistem sofisticat de tuburi subterane. Pubelele sînt golite în acest sistem, gunoiul fiind evacuat cu aproximativ 60 de mile pe oră spre o centrală unde, departe de privirile vizitatorilor, este distrus. Disney World este o „lume fermecată“ din mai multe puncte de vedere. Iată o comparație între unul dintre parcurile de distracții moderne, foarte raționalizate, Busch Garden, și un bîlci tradițional cum ar fi Coney Island:

> Au dispărut drumul prăfos, vocea ademenitoare a precupeților, agitația țipătoare și ieftină, chemarea stridentă sugerată de mii de luminițe galbene clipind în beznă. În locul lor se află o suprafață vastă, delimitată, la fel de complexă ca un orășel, dar care are o *eficiență* [s. n.] pe care nu o au multe orașe, indiferent de mărime.[37]

Alte scene: optimizarea relațiilor, chiar și cu Papa

Cluburile moderne pentru menținerea sănătății, care fac parte din rețele ca Holiday Spas, sînt un exemplu semnificativ de eficiență.[38] Ele oferă tot ceea ce este necesar pentru a slăbi și a te menține în formă: aparate pentru exerciții, pistă rulantă și bazin. Aparatele sînt foarte specializate, astfel încît clienții să-și poată antrena numai anumite grupe de mușchi. Spre exemplu, aparatele pentru alergat și urcat (StairMaster) mențin sistemul cardio-vascular, în timp ce diverse aparate de ridicat greutăți cresc forța și masa altor grupe de mușchi. O altă trăsătură asociată eficienței acestor aparate este faptul că în timp ce exersează oamenii pot face și altceva. Spre exemplu, multe cluburi au televizoare în sălile de gimnastică. Cel care exersează poate citi, asculta muzică sau o carte audio (probabil prescurtată). Toate acestea sînt oferite în mediul steril asociat, adesea, cu mcdonaldizarea.[39]

Găsim din abundență și alte exemple de raționalizare pentru sporirea eficienței. Bancomatele raționalizează operațiunile bancare atît pentru clienți cît și pentru bănci; există chioșcuri speciale care eficientizează developarea filmelor. La benzinărie, clienții introduc cartea de credit la pompă și, automat, li se taxează suma respectivă. În final își iau cartea de credit fără ca cineva de la benzinărie să fi

intrat în contact cu ei sau să fi făcut ceva pentru ei. Mai nou, un emițător atașat la breloc sau plasat pe geamul din spate al mașinii comunică direct cu pompa prin semnale radio. Cînd mașina se apropie, se activează pompa și cartea de credit a șoferului este taxată automat.

Chiar și religia a fost optimizată, prin intermediul unor inovații cum ar fi bisericile în care slujba se urmărește din mașină sau programele religioase televizate.[40] În 1985, Vaticanul a anunțat că indulgențele pot fi obținute de credincioșii catolici la binecuvîntarea anuală de Crăciun a Papei transmisă la radio și televizor. Înainte, catolicii trebuia să recurgă la o activitate mult mai puțin eficientă: să meargă la Roma pentru binecuvîntarea de Crăciun și să manifeste „atitudinea și intenția cuvenite“ pentru a primi, personal, indulgența.[41]

Optimizarea este o caracteristică definitorie a Internetului. Motoare de căutare ca Yahoo!, Hotbot și EuroSeek fac acum ceea ce înainte făceau utilizatorii de calculatoare.[42] La început, obținerea informației dorite pe Internet era dificilă și presupunea cunoașterea unor programe. Acum, singurul lucru pe care trebuie să îl facă un utilizator este să acceseze motorul de căutare și să tasteze subiectul dorit. A avut loc un proces de decalificare. Abilități pe care înainte le avea numai utilizatorul sînt acum încorporate sistemului. De asemenea, există activități care pot fi realizate acum prin Internet – cum ar fi campaniile politice[43], simpozioanele medicale[44], cercetarea pentru studenți[45], chiar și poveștile de dragoste[46] – și care sînt mai eficiente astfel. E-mail-ul este, evident, optimizat în comparație cu poșta obișnuită.[47] Nu mai este nevoie să scriem o scrisoare, să o punem în plic, să lipim plicul și apoi timbrul, să ducem plicul la poștă și apoi să așteptăm zile sau săptămîni întregi răspunsul. Cîteva apăsări pe taste și un click sînt suficiente. Răspunsurile sosesc aproape instantaneu. Avantaje asemănătoare au și felicitările electronice pentru zile de naștere, aniversări, sărbători etc.[48]

Simplificarea produsului

S-a cîștigat mult în eficiență prin raționalizarea diverselor procese. Însă un alt mod de a spori eficiența este simplificarea produsului. Să analizăm mîncărurile servite în restaurantele fast-food. Nu mai este nevoie să spun că rețetele sofisticate nu sînt caracteristice acestor restaurante. Produsele principale ale acestei industrii sînt mîncărurile care au nevoie de puține ingrediente, se prepară, se servesc și se mănîncă rapid. De fapt, restaurantele fast-food servesc în general feluri care se pot mînca cu mîna („*finger food*“). Hamburgeri, cartofi prăjiți, pui fript, pizza, taco, toate acestea sînt *finger foods.*

De-a lungul anilor multe inovații au sporit substanțial numărul și tipurile de astfel de mîncăruri. Egg McMuffin este un mic-dejun complet – ou, șuncă, brioșă englezească, combinate într-un sandviș. E mai eficient să consumi un astfel de sandviș decît să stai jos și să mănînci cu furculița și cuțitul o farfurie plină cu ouă,

șuncă și pîine prăjită. Chicken McNugget, probabil cea mai recentă mîncare de acest fel, demonstrează faptul că, din punctul de vedere al firmei McDonald's, puiul este ineficient. Oasele, cartilagiile și pielea – neajunsuri pentru un consum eficient – au fost eliminate din Chicken McNugget. Consumatorii pot să arunce rapid în gură bucățile de pui de mărimea unui dumicat, în timp ce conduc. Dacă ar putea, marii producători de carne de pasăre ar realiza un pui mai eficient pentru consum, fără oase, cartilagii și piele.[49] Restaurantul McDonald's oferă, de asemenea, o plăcintă care, avînd umplutura complet acoperită cu aluat, poate fi mîncată ca un sandviș.

Numărul limitat de opțiuni stimulează eficiența într-un restaurant fast-food. McDonald's nu oferă plăcintă cu carne (cel puțin nu încă), iar Taco Bell nu oferă preparate din pui. Indiferent ce susțin ele, restaurantele fast-food sînt departe de restaurantele cu servire completă sau de vechile expresuri care ofereau o largă varietate de mîncăruri.

Reclama „Facem totul cum doriți dumneavoastră" presupune că acest lanț răspunde oricărei comenzi speciale. Însă vai de consumatorul care dorește să comande ceva deosebit în restaurantul fast-food. Întrucît eficiența acestora își are originea în faptul că întotdeauna procedează într-un singur fel – în felul lor –, ultimul lucru pe care l-ar face restaurantul fast-food ar fi să facă cum vrei tu. Hamburgerul obișnuit este de obicei atît de subțire încît nu poate fi pregătit decît într-un singur fel – bine prăjit. Hamburgerii mai mari (de exemplu, Quarter-Pounder, de la McDonald's) se prepară arareori, iar restaurantul fast-food preferă, pentru eficiență (și probabil din rațiuni de sănătate), ca aceștia să fie pregătiți într-un singur mod. Clienții care au îndrăzneala să ceară un burger special sau cartofi mai prăjiți se vor sătura așteptînd un produs atît de „exotic". Puțini clienți doresc să facă acest lucru, pentru că astfel se pierde avantajul esențial al frecventării restaurantului fast-food – rapiditatea și eficiența. Numărul limitat de feluri din meniu permite aprovizionarea cu alimente și livrarea mîncărurilor în mod eficient. În concluzie, ceea ce Henry Ford a spus odată despre mașini – „Orice client poate avea o mașină de orice culoare dorește atîta timp cît este neagră" – a fost extins și la hamburgeri.[50]

Nu numai mîncarea, ci și alte produse au fost simplificate în numele eficienței. AAMCO Transmissions se ocupă în primul rînd de transmisiuni, iar Midas Muffler se limitează în mare măsură la instalarea de tobe de eșapament. În cele 9.000 de birouri ale sale, H&R Block efectuează milioane de operațiuni simple de încasare a impozitelor. Deoarece folosește mulți angajați cu normă redusă și sezonieri și nu oferă întreaga gamă de servicii financiare și fiscale pe care le prestează un expert contabil, acesta nu este, în mod cert, locul potrivit pentru completarea unor fișe fiscale complicate.[51] Cabinetele „McDentist" pot fi utile pentru intervenții simple, dar nu se poate apela la ele pentru cimentarea canalelor, de exemplu. Centrele Pearle Vision asigură examene oftalmologice, dar pentru o problemă majoră clienții trebuie să se adreseze specialistului.

Cele mai „serioase“ ziare (de exemplu, *New York Times* și *Washington Post*) necesită o lectură relativ „ineficientă“, mai ales reportajele care încep pe prima pagină și se continuă pe alte pagini. *USA TODAY* a simplificat acest produs prin prezentarea reportajelor pe o singură pagină, oferind, cu alte cuvinte, „știri McNuggets“. Nemilos în redactarea reportajelor, *USA TODAY* le simplifică și le reduce conținutul epic (eliminînd cuvintele de prisos), pentru a lăsa în final numai un șir de fapte brute.

În acest sens, *USA TODAY* a fost anticipat de diverse reviste, mai ales de popularul *Reader's Digest.* Scopul inițial al lui *Reader's Digest* a fost acela de a oferi articole „care pot fi scrise pentru a mulțumi cititorul, care să prezinte ceea ce este esențial în lumea nouă, în mișcare rapidă, a anilor '20, în locul articolelor lungi, cu înflorituri literare, pe placul autorului sau editorului.“[52] Alți precursori ai lui *USA TODAY* sînt reviste ca *Time, Newsweek* și *Business Week.* Așa cum subliniază doi observatori, „mesajul este următorul: cadrele de conducere, ocupate, nu au timp să citească în amănunt, așa că nu vă pierdeți timpul citind zilnic *Wall Street Journal*, cînd o răsfoire rapidă o dată pe săptămînă a lui *Business Week* este suficientă pentru a fi cu un pas înaintea concurenței.“[53]

Punerea clienților la treabă

Mecanismul suprem de sporire a eficienței într-o lume care se mcdonaldizează îl constituie punerea clienților la treabă. Comparativ cu cei care iau masa la restaurantele care asigură servicii complete, clienții din restaurantele fast-food efectuează multă muncă neplătită:

> Cu cîțiva ani în urmă, rețeaua fast-food McDonald's a venit cu lozinca „Facem totul pentru dumneavoastră“. În realitate, în restaurantul McDonald's noi facem totul pentru ei. Stăm la coadă, ducem mîncarea la masă, îndepărtăm resturile, stivuim tăvile. Cum prețul mîinii de lucru crește și tehnologiile se dezvoltă, clienții muncesc din ce în ce mai mult.[54]

Cu toate acestea, deși pentru restaurantul fast-food este eficient ca oamenii să aștepte la coadă, pentru clienți aceasta este o activitate ineficientă. Poate că este eficient pentru restaurantele fast-food ca o mare parte din munca angajaților dintr-un restaurant tradițional să fie făcută de clienți, dar este oare acest lucru eficient și pentru consumator? Este eficient să îți comanzi personal mîncarea în loc să existe un chelner care îți ia comanda? Sau să îți arunci propriul ambalaj de hîrtie, plastic sau poliester în loc să fie o persoană care să facă asta pentru tine?

Barul pentru salată este un exemplu clasic în acest sens. Clientul „cumpără“ o farfurie goală și apoi se învîrte la barul pentru salată pentru a o umple cu diverse legume și alte alimente puse la dispoziție. Sesizînd rapid avantajul acestui sistem, multe supermarketuri și-au instalat astfel de baruri, cu o varietate mai mare de salate. La ora prînzului iubitorul de salată poate lucra acum ca bucătar

la restaurantul fast-food și apoi, seara, poate să reia munca la supermarket. Acest lucru este foarte eficient din punctul de vedere al restaurantului fast-food și al supermarketului, deoarece astfel au nevoie numai de un număr mic de angajați, pentru a aproviziona diverse raioane.

La unele restaurante fast-food, inclusiv la Roy Rogers[55], clienții iau un burger simplu și, la „barul de aranjat“, îi adaugă salată, roșii și ceapă. În astfel de cazuri, clienții devin cîteva minute pe săptămînă preparatori de sandvișuri. La Burger King și la majoritatea francizelor fast-food, clienții trebuie să-și umple singuri, în locul angajaților, paharele cu răcoritoare și gheață.

Cumpărăturile oferă și ele multe exemple de punere la treabă a clienților. Vechea băcănie în care angajatul aducea articolele cerute a fost înlocuită cu supermarketul unde cumpărătorul își petrece cîteva ore pe săptămînă „lucrînd“ ca băiat de prăvălie, făcînd plimbări lungi printre rafturi interminabile după articole necesare (sau nu). După ce și-a luat cumpărăturile, clientul le scoate și le aranjează la casă și, în unele cazuri, chiar le pune în pungi.

Următorul pas este scanarea de către client a cumpărăturilor, eliminînd astfel necesitatea de avea un angajat care să facă acest lucru.[56] Cartea de credit va elimina probabil complet casierul. Un specialist al sistemelor de scanare susține că „tehnologia autoservirii în magazine s-ar putea să devină la fel de generalizată ca și în sistemul bancar.“[57]

Maryland Safe Way, un magazin din suburbii care a introdus noua tehnologie, oferă clienților un pliant intitulat „Descoperă singur cît este de ușor“ (ușor pentru cine? vă puteți întreba). Iată cei trei pași „ușori“ pe care trebuie să îi urmeze clienții:

1. Treceți codul de bare al produsului prin fața scanner-ului, așteptați semnalul, puneți produsul pe banda rulantă.
2. După ce ați scanat toate produsele, apăsați butonul SFÎRȘIT.
3. Luați bonul la capătul culoarului. Mergeți să plătiți.[58]

Iată mai în detaliu cum funcționează aceste sisteme:

Clientul trece codul prin scanner. [...] Clientul își pune apoi cumpărăturile în pungi de plastic.

Își cîntărește cumpărăturile. Unele produse au codul marcat, iar clientul tastează codul pe un *touch-screen*. Dacă nu este marcat codul, apasă o tastă și apare o listă. După selectarea produsului, clientului i se cere să opteze pentru ambalaj...

După scanarea tuturor cumpărăturilor, clientul își alege modul de plată, prin carte de credit sau de debit ori în bani gheață...[59]

Un client, susținător al mcdonaldizării, spunea despre acest sistem: „e rapid, accesibil și eficient. [...] Intri și ieși imediat.“[60] Dar un reprezentant al sindicatului angajaților din supermarketuri arăta: „A susține că acest sistem este mai convenabil pentru client înseamnă a inversa lucrurile. În general, a-i pune pe clienți la treabă nu înseamnă a le oferi servicii.“[61] Au dispărut și angajații de la benzinărie care

umpleau rezervoarele, controlau uleiul și curățau parbrizul. Acum, cîteva minute pe săptămînă, clienții sînt angajați neplătiți.

La unele cabinete medicale, pacienții se cîntăresc și își iau temperatura singuri. Și ei sînt puși la treabă prin sistemul analizelor pe care și le fac singuri. Aceasta se realizează în două moduri: prin instrumentele de monitorizare și prin aparatura de stabilire a diagnosticului.[62] Instrumentele de monitorizare includ aparate pentru măsurarea tensiunii, glicemiei și colesterolului. Printre mijloacele de diagnostic se numără: testul de graviditate, de ovulație, trusa HIV și testul de detectare a scaunelor cu sînge. Deci pacienților li se cere să se familiarizeze cu tehnologii care înainte erau exclusiv domeniul doctorilor, al asistentelor medicale sau tehnicienilor calificați. Mai mult, pacienților li se cere să își ia eșantioane de urină, sînge sau materii fecale, lucru care, cîndva, era realizat cu profesionalism numai de către cadrele medicale. Dar într-o epocă cu servicii medicale foarte scumpe este mai ieftin și mai eficient (nu sînt necesare deplasări la doctor sau laborator) ca pacienții să-și monitorizeze afecțiunile și să își facă analizele singuri. Astfel de analize făcute acasă pot depista probleme care altfel ar rămîne nedescoperite, dar pot duce și la panică inutilă sau la „rezultate pozitive false“. În orice caz, cei mai mulți dintre noi lucrăm acum, cel puțin parțial, ca personal medical neplătit.

Folosirea automatelor în industria bancară permite tuturor să lucreze cîteva minute neplătiți în acest sistem (adesea se și plătește pentru acest privilegiu). Recent, pentru a încuraja utilizarea acestor automate, unele bănci percep o taxă pentru a beneficia de un astfel de serviciu realizat de un angajat.[63]

Companiile de telefonie îi pun astăzi pe oameni în situația de a fi, cîteva minute pe zi, operatori. În loc de a cere unui operator interurban să facă legătura, oameni sînt instruiți să stabilească singuri astfel de legături, cerîndu-li-se astfel să aibă lungi liste cu numere de telefon și coduri de zone. În loc de a forma un simplu 0 pentru a obține o convorbire interurbană, oamenii trebuie să-și amintească numere lungi cu prefixul 800 pentru a economisi bani. Un alt demers al companiilor este acela de a-i face pe oameni să caute numerele de telefon într-o carte de telefon, și nu să apeleze la un operator. Pentru a descuraja apelul la un operator, prețul pentru astfel de servicii este ridicat. În statul Washington, abonații își pot instala singuri telefonul, conectîndu-l la rețea, formînd 811 și răspunzînd, prin tastarea unor cifre, la un număr de întrebări puse de calculator.[64]

Cînd contactăm diverse firme, în loc de a da peste un operator uman urmăm adesea un set de instrucțiuni ale unui calculator, tastînd un număr impresionant de cifre și coduri înainte de a obține, în cele din urmă, interiorul dorit.[65] Iată cum descrie un umorist o astfel de „conversație“ și efortul pe care îl face apelantul:

> Cel pe care încercați să-l contactați – Thomas Watson – nu este disponibil acum. Pentru a lăsa un mesaj, așteptați semnalul. Pentru a va asculta mesajul, apăsați 7. Pentru a schimba mesajul după ce-l veți reasculta, apăsați 4. Pentru a mai adăuga ceva la mesajul dumneavoastră apăsați 5. Pentru a contacta pe altcineva, apăsați pe asterisc și introduceți extensia de patru cifre. Pentru a asculta o melodie apăsați 23. Dacă doriți să contactați o persoană umană, un efort inutil, apăsați 0 – pentru că noi vă tratăm ca pe o ființă umană.[66]

Serviciul poștal îi pune pe oameni la treabă forțîndu-i să folosească coduri lungi. Deoarece tehnologiile automate resping scrisorile care nu au adresa scrisă clar, serviciul poștal cere acum ca, pe plic, adresele să fie dactilografiate.[67]

De obicei, la recensămînt, în loc să fie intervievați de funcționarul guvernamental, cetățenilor li se trimit, prin poștă, chestionare pe care să le completeze singuri.

Multe dintre aceste exemple pot părea banale. Nu-i cine știe ce să scrii un cod sau să cauți un număr în cartea de telefon. Dar omniprezența acestor activități arată că, de fapt, clientul modern consumă o cantitate semnificativă de timp și energie făcînd muncă neplătită pentru diverse organizații. În acest fel, deși organizațiile devin mai eficiente, clienții sînt adesea sacrificați pe altarul comodității și eficienței.

Concluzie

Prima dimensiune a mcdonaldizării, eficiența, presupune găsirea mijloacelor optime pentru atingerea scopurilor. Restaurantul fast-food deține locul fruntaș în căutarea eficienței maxime, acestuia alăturîndu-i-se și alte elemente ale societății noastre în curs de mcdonaldizare. Strădania de a obține o eficiență din ce în ce mai mare poate îmbrăca forme diferite, dar în sistemele mcdonaldizate aceasta a luat în primul rînd forma optimizării diverselor procese, a simplificării produselor și a serviciilor și a folosirii clientului pentru a efectua munca pe care o făceau angajații.

Ca și în cazul celorlalte dimensiuni ale mcdonaldizării, nu există nici o îndoială că mai multă eficiență este avantajoasă pentru toată lumea. Totuși, este important să subliniem că, în general, mecanismele concepute pentru a crea eficiență sînt aplicate de organizații în propriul lor interes, iar interesele lor nu sînt întotdeauna aceleași cu ale clienților. Mai mult, eforturile de sporire a eficienței se intensifică, avînd ca rezultat o lume care nu se organizează pentru a susține interesele consumatorului. Totuși, cu cît eficiența este mai mare, cu atît o dorim și mai mult. În final, ajungem adesea să dorim lucruri care s-ar putea să nu fie în interesul nostru.

4. Calculabilitatea
Marele Mac și micii cartofi prăjiți

Mcdonaldizarea nu este numai o problemă de eficiență. Ea presupune și calculabilitate: calculare, numărare, cuantificare. De fapt, cantitatea tinde să devină un surogat pentru calitate.[1] Se stabilesc standarde numerice atît pentru procese (producția, de exemplu), cît și pentru rezultatele finale (produsele). În ceea ce privește procesele, accentul se pune pe viteză (de obicei mare), în timp ce în cazul rezultatelor finale accentul se pune pe numărul de produse realizate și livrate, precum și pe dimensiunea lor (de obicei mare).

Calculabilitatea are mai multe consecințe pozitive, cea mai importantă fiind aceea de a produce și obține rapid cantități mari de produse. Clienții dintr-un restaurant fast-food obțin rapid multă mîncare, directorii și patronii obțin o mare cantitate de muncă de la angajați, iar munca se efectuează rapid. Totuși, accentul pus pe cantitate poate afecta negativ atît calitatea proceselor, cît și rezultatul acestora. Pentru clienți, calculabilitatea înseamnă să ia masa în fugă (puțin probabil o experiență calitativă), iar mîncarea consumată este aproape întodeauna mediocră. Pentru angajați calculabilitatea înseamnă șanse puține sau chiar nule ca munca lor să capete vreun sens; deci au de suferit atît munca, cît și produsele și serviciile.

Calculabilitatea este corelată cu celelalte dimensiuni ale mcdonaldizării. De exemplu, calculabilitatea ușurează determinarea eficienței, adică stabilirea acelor etape care reduc timpul și, de aceea, sînt considerate cele mai eficiente. O dată cuantificate, produsele și procesele devin mai previzibile, pentru că ele folosesc aceleași cantități de materiale și timp indiferent de loc sau moment. Cuantificarea este, de asemenea, legată de control, în special de crearea tehnologiilor care realizează sarcini într-o anumită unitate de timp sau produse de o anumită greutate sau mărime. Calculabilitatea duce în mod clar la iraționalitate, deoarece, printre altele, accentul pus pe cantitate poate influența negativ calitatea.

Esențială pentru discuția despre calculabilitate în societatea contemporană este folosirea pe scară largă a calculatorului.[2] Tendința de a cuantifica totul a fost stimulată de dezvoltarea și răspîndirea calculatoarelor. Primul calculator, construit în 1946, cîntărea 30 tone, folosea 19.000 de lămpi (care explodau mereu), ocupa o

cameră întreagă și avea o capacitate foarte limitată. Acum, datorită cipurilor de silicon (inventate în anii ’70), care reduc circuitele electronice la dimensiuni microscopice, calculatoarele sînt mult mai mici (palmtop-uri, laptop-uri și notebook-uri), mai puternice și mai ieftine. Proliferarea calculatoarelor personale ne permite să facem mai multe calcule, cu o viteză sporită. Multe aspecte ale societății de astăzi, orientată spre cantitate, nu ar putea exista sau ar trebui modificate în mare măsură dacă nu ar fi calculatorul. Iată cîteva exemple:

– Înscrierea unei armate de studenți la mari universități de stat, prelucrarea rezultatelor și recalcularea permanentă a mediilor.

– Investigații medicale complexe în care pacientului i se fac analize de sînge și urină. Rezultatele au forma unor serii de numere referitoare la o varietate de parametri, alături de valorile normale ale acestora. Această cuantificare permite un diagnostic eficient și îi dă pacientului posibilitatea de a fi un fel de medic autodidact.

– Perfecționarea și răspîndirea cărții de credit. Calculatorul a făcut posibilă realizarea, cu ajutorul cărții de credit, a miliarde de tranzacții. La rîndul ei, răspîndirea cărții de credit a făcut posibilă creșterea uriașă a cheltuielilor pentru consum și a vînzărilor.

– Capacitatea rețelelor de televiziune de a prezenta, aproape instantaneu, rezultatele alegerilor politice.

– Sondaje politice și evaluări TV practic continue.

Deși, fără nici un dubiu, societatea se îndrepta deja spre o calculabilitate sporită, progresul continuu în domeniul tehnologiei calculatoarelor a stimulat și a extins această tendință. Avînd permanent în minte rolul esențial al calculatorului, în cele ce urmează vom discuta trei aspecte-cheie ale calculabilității: (1) accentul pe cantitate, și nu pe calitate, (2) crearea iluziei de cantitate și (3) reducerea producției și a serviciilor la cifre.

Accentul pus pe cantitatea, și nu pe calitatea produselor

Restaurantul McDonald’s a pus întotdeauna accentul pe mărime; acesta, ca și alte rețele fast-food, are mentalitatea potrivit căreia „mai mare înseamnă mai bun“.[3] Mult timp, cele mai vizibile simboluri ale acestui fapt erau panourile mari, de obicei sub uriașe arcade aurii, care făceau reclamă la milioanele și mai tîrziu miliardele de hamburgeri vînduți de McDonald’s. A fost o modalitate mai puțin elegantă de a-i înștiința pe oameni despre marele succes al firmei (o dată cu recunoașterea succesului pe scară mare, firma nu mai trebuie să se evidențieze astfel; de aici și reducerea numărului de simboluri și a mărimii arcadelor aurii).[4] Numărul din ce în ce mai mare de hamburgeri vînduți dovedea potențialilor clienți nu numai succesul rețelei, ci susținea și ideea că vînzările erau uriașe datorită calității superioare a acestora. Deci cantitatea apărea ca un echivalent al calității.

McDonald’s evidențiază cantitatea chiar prin denumirile produselor. Bine cunoscutul exemplu este Big Mac (McDonald’s experimentează Mega Mac, cu 50% mai mare decît Big Mac). Un hamburger mare este preferat pentru că, pur și

simplu, clientul primește o porție îndestulătoare. Mai mult, clienții sînt făcuți să creadă că primesc o cantitate mare de mîncare pentru un preț mic. Clienții care își fac socotelile vor avea sentimentul că au făcut o afacere bună, dacă nu chiar cea mai bună la McDonald's.

Industria fast-food: despre „Whalers“ și „Big Fishes“

Multe restaurante fast-food copiază accentul pus de McDonald's pe cantitate. Burger King atrage atenția asupra cantității de carne din „Whopper“ și „Big King“ (un cheeseburger dublu) și de pește din „Whaler“* (căruia – nu ne mai suprinde – acum i se spune „Big Fish“). Firmele Wendy's își au proprii „Biggie“, inclusiv cartofi prăjiți „Biggie“. Și „Jack in the box“ au „Colossus“, restaurantul Hardee, „Monster Burger“, Pizza Hut are pizza „BIGFOOT“, firma Domino's își face reclamă la „Dominator“, restaurantul Little Caesar promovează „Big! Big!“, iar Kentucky Fried Chicken oferă un meniu „mega“. Taco Bell oferă un meniu numit Big Fill: cinci feluri de burittos care ajung, împreună, la o jumătate de livră, pentru un preț de 99 cenți sau chiar mai puțin.[5] La fel, și 7-Eleven le propune clienților săi un hot dog numit „Big Bite“ (Marea îmbucătură) și o băutură răcoritoare numită „Big Gulp“, iar mai recent chiar „Super Big Gulp“. În ultimii ani s-a înregistrat tendința ca restaurantele fast-food să servească porții din ce în ce mai mari. De exemplu, McDonald's oferă acum cartofii prăjiți „Super Size“ (mărime excepțională), cu 20% mai mari decît înainte, iar clienții sînt sfătuiți să își „supradimensioneze“ meniurile. Mai avem, de asemenea, „Double Quarter Pounder“ și „Triple Cheeseburger“.[6]

Acest accent pe cantitate sugerează faptul că restaurantele fast-food nu sînt interesate să spună nimic despre calitate.[7] Dacă ar fi interesați și-ar denumi produsele „McDelicious“ (McDelicios) sau „McPrime“ (McExtra). Dar adevărul este că obișnuiții restaurantului McDonald's știu că nu primesc mîncare de cea mai bună calitate:

> Nimeni, dar absolut nimeni, cu excepția cîtorva persoane din conducerea firmei McDonald's, nu știe exact ce cuprinde umplutura hamburgerului, din ce este făcută, și aceasta este ușor de trecut cu vederea. O dată am desfăcut chifla […] și am privit umplutura McDonald's în stare nudă. Arăta, și n-am s-o uit niciodată, ca un burete îmbibat în detergent.
>
> Să privim lucrurile în față. La McDonald's nimeni nu se gîndește la ceea ce se află în chiflă. Îl cumperi, îl mănînci, mototolești ambalajul și-l arunci la coș și ieși de acolo precum Lone Ranger**.[8]

Un alt observator susține că oamenii merg la McDonald's nu pentru a lua o masă bună, delicioasă, ci pentru „a-și face plinul“[9]. McDonald's este locul unde îți poți umple stomacul cu calorii și carbohidrați ca să poți trece la următoarea activitate

* Cuvînt derivat din *whale* – balenă (n. tr.).

** Lone Ranger (Călărețul Singuratic)– personaj din poveștile despre Vestul Sălbatic american, care luptă pentru dreptate; 1949-1957 – serial TV (n. tr.).

raționalizată. Este mult mai eficient să mănînci pentru a-ți face plinul decît pentru a te bucura de o experiență gastronomică.

Tendința restaurantelor fast-food de a neglija calitatea în goana după vînzări mari și rapide este foarte bine exemplificată de trista poveste a colonelului Harland Sanders, fondatorul firmei Kentucky Fried Chicken. Calitatea tehnicilor sale de preparare și ingredientele secrete (pe care la început însăși soția sa le amesteca, împacheta și livra) au avut un mare succes și au dus, pînă la sfîrșitul anului 1960, la apariția unei rețele de 400 de unități cu franciză. Sanders ținea foarte mult la calitate, mai ales la sosul său: „Pentru Sanders, esența artei sale era sosul, amestecul de plante aromate și condimente pe care l-a descoperit în timp și cu răbdare. Ambiția lui era să facă un sos atît de bun, încît oamenii pur și simplu să mănînce sosul și să arunce «afurisitul de pui».“[10]

După ce, în 1964, Sanders și-a vîndut afacerea, el și-a păstrat doar rolul de simbol și purtător de cuvînt al firmei Kentucky Fried Chicken. Noii proprietari și-au făcut repede cunoscută preferința pentru rapiditate, și nu calitate. „Sosul colonelului era fantastic, au fost ei de acord. [...] Dar era prea complex, necesita prea mult timp, era prea scump. Trebuia să fie schimbat. Nu era fast-food.“ Ray Kroc, care se împrietenise cu colonelul Sanders, și-l amintește spunînd: „Fir-ar să fie de sosuri. [...] Au prostituat tot ce am avut. Am avut cel mai grozav sos din lume și ticăloșii l-au scos, l-au diluat, l-au subțiat și sînt al naibii de furios.“[11]

În cel mai bun caz, clienții pot aștepta de la un restaurant fast-food o mîncare modestă cu un gust puternic – de aici cartofii prăjiți dulci/sărați, sosuri bine asezonate, shake-uri cu zaharină. La asemenea cerințe de calitate modeste, clienții au mai multe așteptări în ceea ce privește cantitatea. Ei se așteaptă să obțină mîncare multă pentru care să plătească relativ puțin.

Chiar și cele mai bune rețele de restaurante mcdonaldizate sînt recunoscute pentru mărimea porțiilor și mediocritatea mîncării. Cineva de la Olive Garden spunea: „Rămîne un mister ce anume îi aduce pe clienți la această cunoscută rețea. Mîncarea este evident mediocră, nimic nu este prost și nimic excepțional și nici autentic italian.“ Desigur, motivul este cantitatea. „Porțiile [...] sînt mari [...], așa că o să plecați probabil sătui, ceea nu înseamnă și satisfăcuți...“[12]

Învățămîntul superior: note, performanțe, calificative, ierarhizări

Industria restaurantelor nu este singură în devotamentul ei față de tot ce poate fi cuantificat. În învățămînt cele mai multe cursuri au o durată standard, pe săptămîni și ore pe săptămînă. În esență, se acordă puțină atenție faptului că o materie se învață cel mai bine într-un anumit număr de săptămîni sau ore pe săptămînă. Accentul se pune pe cîți studenți – sau produse – pot fi trecuți prin sistem și ce calificative obțin, nu pe ce au învățat sau pe deprinderea de a învăța.

Întreaga experiență din școală, liceu sau colegiu poate fi reprezentată printr-o singură cifră: media. Înarmați cu aceasta, studenții pot da examene cu rezultate

cuantificabile. Colegiile, liceele, școlile profesionale se pot decide asupra a trei sau patru cifre pentru a hotărî admiterea sau respingerea unui student.

În ceea ce-i privește, studenții pot să-și aleagă universitatea în funcție de calificativele acesteia. Este una din cele mai bune zece universități din țară? Este facultatea de fizică a acesteia printre primele zece? Au echipele ei sportive rezultate deosebite?

Angajatorii potențiali pot decide angajarea absolvenților ținînd cont de calificative, de ierarhizarea în clasă, precum și de ierarhizarea universității pe care au absolvit-o. Pentru a-și spori șansele de a obține un loc de muncă, studenții pot încerca să adune diferite diplome și credite, în speranța că angajatorii vor considera că dimensiunea listei de diplome garantează calitatea candidatului. Scrisorile de recomandare, oricît de importante ar fi, sînt adesea înlocuite cu formulare standard, cu calificative cuantificabile (de exemplu, „între primii 5 la sută din clasă“, „ierarhizat al cincilea dintr-o clasă de 25“).

Numărul de titluri pe care le are cineva este important nu numai pentru obținerea unei slujbe. De exemplu, oameni care au ocupații diverse folosesc din ce în ce mai des liste cu prescurtări de titluri după numele lor pentru a-și convinge potențialii clienți că sînt competitivi. (Titlurile mele BA, MBA și PhD* se presupune că îl conving pe cititor că sînt competent pentru a scrie această carte, deși, probabil, o licență în „hamburgerologie“ ar fi mai relevantă.) Un expert în asigurări, al cărui nume era urmat de ASA, FSVA, FAS, CRA și CRE, spunea: „Cu cît ai mai multe inițiale după nume, cu atît [potențialii clienți] sînt mai impresionați.“[13] Totuși, doar numărul de titluri spune puțin despre competența persoanei respective. De exemplu, pentru a-i impresiona pe părinții copiilor, un director de tabără și-a adăugat după nume titlul „ABD“. Toți absolvenții de învățămînt superior știu însă că această etichetă informală (și negativă) înseamnă „*All But Dissertation*“ („fără diplomă“) și se referă la cei care și-au încheiat cursurile, dar nu și-au susținut lucrarea. Este interesant de observat că au apărut organizații al căror unic scop este să furnizeze, uneori chiar prin poștă, titluri fără sens.

Accentul pe factori cuantificabili este obișnuit chiar și printre profesorii de colegiu („muncitorii“, dacă îi considerăm pe studenți ca fiind „produsele“). De exemplu, în cele mai multe universități și colegii studenții evaluează fiecare curs răspunzînd la întrebări care au o scală de la 1 la 5, 1 fiind punctajul minim, 5 maxim. La sfîrșitul semestrului, profesorul primește ceea ce este de fapt un raport de evaluare al întregului curs. Nu există, sau este foarte mică, posibilitatea ca studenții să ofere evaluări calitative ale profesorilor lor. Dacă evaluările sînt de dorit din multe puncte de vedere, ele au totuși și urmări nefaste. Spre exemplu, acestea au tendința de a aprecia profesorii care „fac spectacol“, au simțul umorului și nu cer prea mult de la studenți. Profesorul serios, care cere mult de la studenți, nu va

* Licențiat, master și doctor în științe umane (n. tr.).

obține un scor bun în astfel de evaluări, deși calitatea cursurilor sale poate fi mai bună decît în cazul profesorului actor.

Factorii cantitativi sînt importanți nu numai în predare, dar și în cercetare și producție. Presiunea imperativului „publici sau pieri“ asupra celor din mediile universitare îi determină să urmărească mai curînd numărul de materiale publicate decît calitatea lor. Cel cu o listă lungă de articole sau cărți este preferat, în momentul angajării sau promovării, celui cu o listă scurtă de publicații. Astfel, de curînd, Universitatea Rutgers a respins un profesor premiat, întrucît, în termenii comisiei de concurs pentru post, lista sa de publicații nu era „cît ar fi trebuit de lungă pentru concurs“[14]. Consecința nefericită a acestei prejudecăți o constituie fie publicarea unor lucrări care nu sînt de cea mai bună calitate, insuficient elaborate, fie publicarea, cu variații minime, a aceleiași idei sau descoperiri.

Un alt factor cantitativ în mediul academic îl constituie notele acordate în funcție de editurile unde au fost publicate lucrările. În științele fundamentale, articolele publicate în revistele de specialitate primesc note mai mari, cărțile fiind depunctate. În științele umane, cărțile sînt mai apreciate decît articolele. Publicarea la anumite edituri (cum ar fi cazul celor universitare) este mai valoroasă decît la altele (cele comerciale, de exemplu).

În acest sens, în sociologie, un sistem oficial de ierarhizare acordă punctaje articolelor publicate în reviste de specialitate. Astfel, unui articol publicat în prestigioasa *American Sociological Review* i se acordă 10 puncte, maximum în acest sistem, iar unuia publicat în mult mai puțin prestigioasa revistă *Antarctic Journal of Sociolgy* (o revistă de ficțiune, de fapt, fără nici o supărare), numai un punct. Prin acest sistem, profesorul ale cărui articole publicate însumează 340 de puncte este de două ori mai „bun“ decît cel care obține 170.

Totuși, așa cum se întîmplă de multe ori, accentul pus pe cantitate nu presupune și calitatea:

– Este puțin probabil ca munca de o viață a unui profesor să poată fi redusă la un singur număr. De fapt este imposibil să se cuantifice o idee, o teorie sau o descoperire.

– Sistemul ierarhizărilor ține seama doar indirect de calitatea muncii. Adică ierarhizarea se bazează pe calitatea revistei în care s-a publicat articolul, și nu pe calitatea articolului în sine. Nu se face nici un efort pentru a evalua calitatea articolului, contribuția sa la domeniul respectiv. Mai mult, pot apărea articole slabe în reviste bune și articole excelente în reviste neînsemnate.

– Un profesor care scrie doar cîteva lucrări, dar de o calitate deosebită, nu reușește într-un astfel de sistem, dar, invers, cineva care produce lucrări numeroase, dar mediocre, ar putea obține un punctaj ridicat. Acest tip de sistem îi poate conduce pe sociologii ambițioși (și pe alții din diverse domenii academice) la concluzia că nu își pot permite să piardă ani de zile cizelînd o singură lucrare, întrucît aceasta nu va însemna prea mult în punctajul lor.

Orice sistem care pune un asemenea accent pe cantitatea lucrărilor publicate va produce o mare cantitate de lucrări mediocre.

În încercarea de a evalua calitatea unei lucrări, științele exacte au produs și alte sisteme de cuantificare: de cîte ori este citată o lucrare de către alți autori. Se presupune că o lucrare importantă, cu greutate, va fi folosită și citată și de alți oameni de știință. Ne stau la dispoziție liste publicate anual pentru a calcula de cîte ori este citat un om de știință. Totuși, problema evaluării calității rămîne. Poate fi redus impactul unei lucrări academice la un singur număr? Folosirea unor idei fundamentale ale unui om de știință poate influența un domeniu mult mai mult decît numărul mare de citări ale lucrărilor unui alt om de știință. Mai mult, simplul fapt că o lucrare este citată nu spune și în ce mod este citată. O lucrare fără valoare, atacată de mulți și, deci, citată de multe ori i-ar putea aduce autorului un număr mare de puncte. Invers, s-ar putea ignora o lucrare importantă care, de exemplu, devansează epoca și al cărei autor nu este citat decît de cîteva ori. Ca întotdeauna, cantitatea nu înseamnă neapărat și calitate și poate fi chiar o dovadă a unei calități îndoielnice.

Nu cu mult timp în urmă, Donald Kennedy, pe atunci rectorul Universității Stanford, a anunțat o schimbare în politica de angajare, promovare și menținere în post a cadrelor facultății. Deranjat de un raport care arăta că „aproape jumătate din profesorii facultății consideră că lucrările lor științifice sînt pur și simplu numărate, și nu evaluate atunci cînd se iau hotărîri privind personalul“, Kennedy a spus:

> În primul rînd, sper că sîntem de acord că abordarea cantitativă a activității de cercetare drept criteriu pentru numirea sau promovarea în funcție este o idee falimentară [...]. Supraproducția studiilor de rutină este unul dintre aspectele cele mai absurde ale vieții academice contemporane și, prin cuantificarea volumului, tinde să ascundă lucrările cu adevărat importante, irosind timp și resurse valoroase.[15]

Pentru a rezolva această problemă, Kennedy a propus reducerea ponderii numărului de lucrări publicate în luarea deciziilor privind personalul. El a sperat că limita propusă „va schimba convingerea înspăimîntătoare că număratul și cîntăritul sînt cele mai importante mijloace de evaluare ale cercetării academice.“[16] Rămîne de văzut dacă Stanford și celelalte universități americane, vor fi în stare să limiteze primatul aspectului cantitativ față de cel calitativ.

Serviciile medicale: pacienții cîntăriți în dolari

În instituțiile medicale lucrative (cum ar fi Humana), medicii și ceilalți angajați se simt obligați să contribuie la profitabilitatea corporației. De exemplu, limitarea timpului pentru un pacient și consultarea numărului maxim de pacienți care pot fi examinați într-o singură zi permit corporației să reducă costurile și să sporească profiturile. Acest accent pe cantitate poate constitui o amenințare la adresa calității îngrijirii medicale. Profiturile pot fi crescute constrîngîndu-i pe doctori să petreacă mai puțin timp cu pacienții, să consulte mai mulți pacienți, să abandoneze tehnicile de diagnostic și tratament pe termen lung, să respingă pacienții

care nu pot plăti și să acorde consultații numai acelor pacienți ale căror afecțiuni pot aduce profituri mari.

Urmînd modelul instituțiilor medicale lucrative, toate birocrațiile medicale împing medicina spre o mai mare calculabilitate. Chiar instituțiile medicale nonprofit (cum ar fi spitalele și centrele de medicină preventivă) angajează manageri profesioniști și folosesc sisteme sofisticate de contabilitate.

Prin sistemul asigurărilor de sănătate Medicare, Guvernul federal a introdus plata anticipată și programul pentru grupurile de diagnostic[17], în cadrul căruia o anumită sumă le este returnată spitalelor pentru un anumit diagnostic, indiferent de perioada de spitalizare a pacientului. Înainte de 1983, guvernul rambursa orice factură „rezonabilă". Organizațiile medicale sînt și ele din ce în ce mai îngrijorate de creșterea costurilor și încearcă să rezolve problema limitînd gama serviciilor pentru care sînt dispuse să plătească firmele respective. Astfel, un terț (o companie de asigurări) s-ar putea să refuze să plătească pentru anumite tratamente sau pentru spitalizare, ori să plătească numai o anumită sumă.

Doctorii, care în mod tradițional au pus calitatea îngrijirii pacientului mai presus de orice altceva (cel puțin la modul ideal), se plîng de acest accent pus pe calculabilitate. Un sindicat al medicilor a recurs la grevă, protestînd împotriva unor probleme cum ar fi numărul obligatoriu de consultații, numărul de pacienți asistați și corelarea salarizării medicilor cu productivitatea. Așa cum arăta liderul unui sindicat al medicilor, oricît de romantici ar fi doctorii, „ei sînt singurii care se gîndesc la pacienți ca la niște ființe, și nu la […] greutatea lor în dolari."[18]

Televiziunea: aspectele estetice sînt întotdeauna secundare

Programarea emisiunilor de televiziune se face, în foarte mare măsură, dacă nu aproape exclusiv, pe baza factorilor cantitativi, și nu calitativi. Audiența, nu calitatea unui program, determină venitul din reclamă pe care se presupune că îl va aduce și, deci, longevitatea acestuia. Un vicepreședinte de la ABC sublinia clar accentul pus pe calculabilitate: „Programele televiziunii comerciale sînt concepute în așa fel încît să atragă audiența spre mesajul publicitar al reclamelor care însoțesc programul. […] Valorile inerente legate de creativitatea estetică a acestora [calitatea] sînt importante, dar întotdeauna secundare."[19] Astfel, de-a lungul anilor, rețelele comerciale au renunțat, datorită slabei audiențe, la multe programe apreciate de critici.

În încercarea de a stabili care dintre ele vor obține cel mai ridicat coeficient de audiență, programele propuse sînt testate pe un eșantion de public. Sînt alese pentru a fi difuzate acele programe noi ale căror emisiuni-pilot obțin sau dovedesc că au potențial pentru un *rating* superior. Apoi soarta programelor este decisă de servicul de evaluări A.C. Nielsen (înființat în 1936 de Arthur C. Nielsen pentru a măsura audiența radio și, din anii '50, folosit și pentru televiziune).[20] Pentru aceasta, Nielsen a instalat în casele unui eșantion de telespectatori americani contoare electronice sofisticate și calculatoare acționate manual (completate de jurnale

scrise de mînă). *Rating*-urile se stabilesc pe baza numărului de familii selectate de firma Nielsen care urmăresc un anumit program.

De-a lungul anilor, sistemele de *rating* pentru televiziune au devenit din ce în ce mai sofisticate. În loc de a se baza numai pe totalul cifrelor, unele programe reușesc sau eșuează pe baza *rating*-urilor realizate pe anumite grupuri demografice. Difuzorii de reclamă care se adresează în primul rînd unui anumit grup demografic vor susține un program cu un indice global de *rating* relativ scăzut (de exemplu, mult aclamatul *Homicide,* deși a eșuat și, în cele din urmă, în 1999, a fost sistat din cauza indicelui general de *rating*), atîta timp cît indicele de *rating* pe grupul-țintă va fi ridicat.

Desigur, *rating*-ul nu spune nimic despre calitatea programelor. Exemple în acest sens pot fi unele programe care au avut parte de aprecieri elogioase, cum ar fi *Picket Fences, Homicide, Life on the Street* și *I'll Fly Away* și care, permanent, au obținut indici de *rating* scăzuți. Această diferență dintre *rating* și calitate este unul dintre motivele pentru care există Public Broadcasting System* (Serviciul Public de Televiziune). Datorită finanțării publice, PBS poate decide difuzarea unui program bazîndu-se mai degrabă pe calitatea acestuia decît pe *rating*. De fapt, cînd difuzarea serialului *I'll Fly Away* a fost sistată la NBC, ea a fost preluată de PBS[21].

În ciuda puterii și a popularității sale, sistemul Nielsen are o serie de slăbiciuni: eșantionul este mic (5.000 de familii, 13.000 de persoane); este monitorizată numai o parte a piețelor americane de televiziune; indivizii pot minți în sondajele care folosesc jurnale scrise de mînă; rezultatele ierahizărilor bazate pe jurnale variază de la o piață la alta.[22] Întrebat dacă evaluările firmei Nielsen sînt demne de încredere, un reprezentant de la NBC spunea: „Nu cred că au dat cuiva vreun motiv să aibă încredere în ele. Adevărul este că Nielsen folosește un sistem în mod evident deficient în privința acurateței și a utilității."[23] Nielsen continuă să joace un rol esențial în programarea emisiunilor televizate, deși rețelele de televiziune încearcă să creeze un sistem alternativ de *rating*.

Date fiind condițiile istorice în care au apărut, televiziunile din Europa sînt mai degrabă publice decît private. Ca urmare, au fost în mai mică măsură obligate ca, pentru a-și spori popularitatea, să facă pe placul sponsorilor comerciali, acordînd mult mai multă atenție calității programelor. Totuși, chiar și aceste televiziuni publice difuzează cele mai cunoscute programe americane. Mai mult, apariția televiziunii europene private prin cablu și a rețelelor de televiziune prin satelit a făcut ca și la televiziunea europeană deciziile privind programele să fie asemănătoare cu cele din televiziunea americană.

* Canal de televiziune nonprofit care nu transmite reclame. A fost înființat în 1967 și este finanțat de către guvernul Statelor Unite, companii și public. Este cunoscut pentru difuzarea unor programe de bună calitate cum ar fi *Sesame Street* și serialele National Geographic Special (n. tr.).

Calitatea diverselor sporturi a scăzut, a fost sacrificată în favoarea calculabilității. De exemplu, natura manifestărilor sportive s-a schimbat datorită cerințelor impuse de televiziune.[24] Deoarece multe echipe își obțin veniturile din aceste contracte, ele vor sacrifica interesele spectatorilor și vor compromite chiar jocul pentru a spori cîștigul televiziunii.

Un exemplu în acest sens este așa-numita „pauză de publicitate". Pe vremuri, reclamele comerciale se transmiteau în pauzele jocurilor, de exemplu în timpul unui *time-out* solicitat de o echipă, în pauza jocului sau între runde. Numai că acestea erau prea rare pentru a aduce sumele uriașe pe care clienții care își făceau reclamă erau dispuși să le plătească. Acum aceste întreruperi, atît în baschet cît și în fotbal, fac parte din program. Posesorii licențelor de transmisie își măresc veniturile din reclame, dar momentul-cheie al acțiunii unei echipe se poate pierde datorită unei astfel de întreruperi inoportune. Astfel, aceste întreruperi alterează natura multor sporturi; ele pot afecta chiar rezultatul jocului. De asemenea, pentru suporterii care sînt la fața locului și au plătit prețuri mari pe bilete pentru acest privilegiu, reclamele întrerup continuitatea jocului. Suporterii care stau acasă pot cel puțin să urmărească reclamele; cei de pe teren n-au ce să urmărească pînă la reluarea meciului. Managerii consideră aceste efecte negative asupra calității jocului ca nesemnificative în comparație cu cîștigul obținut din numărul din ce în ce mai mare de reclame.

Totuși, sportul continuă să stimuleze calitatea atît în sporturile individuale, cît și în cele de echipă: să ne gîndim la puterea unui star al baschetului ca Shaquille O'Neill și la performanța echipei New York Yankees în 1998. În același timp, factorii cantitativi au avut întotdeauna o importanță uriașă în sport. În multe cazuri, calitatea este direct legată de cantitate – cu cît este mai bună performanța, cu atît scorul și numărul de victorii sînt mai mari. De-a lungul anilor a crescut accentul pus pe caracteristicile cuantificabile ale sportului:

Sporturile moderne se caracterizează printr-o tendință aproape inevitabilă de a transforma orice realizare atletică în ceva cuantificabil. Teancurile de statistici privind fiecare aspect al jocului sînt ceva obișnuit în fotbal, baseball, hochei sau atletism, unde, datorită unei tehnologii din ce în ce mai precise, acuratețea cuantificării a atins un nivel în care cronometrul pare primitiv.[25]

Chiar și un sport estetic ca gimnastica a fost cuantificat:

Cum se poate raționaliza și cuantifica un concurs de gimnastică, un concurs artistic? Acum răspunsul este evident. Stabiliți o scală și un juriu și apoi faceți media aritmetică a evaluărilor subiective [...]. Nadia Comăneci a obținut 79,275 puncte la Montreal, nici mai mult, nici mai puțin. Nu trebuie subestimată ingeniozitatea lui Homo Mensor.[26]

Accentul din ce în ce mai evident pe cantitate poate afecta negativ uneori calitatea jocului. De exemplu, în baschet, o vedetă a cărei primă motivație este de a se

evidenția individual și de a înscrie cît mai multe puncte poate afecta negativ jocul coechipierilor și chiar să compromită jocul general al echipei. Cererea patronilor de a înscrie cît mai multe puncte compromite și mai mult calitatea jocului.

Baschetul a fost cîndva un joc de plăcere, în care o echipă putea să păstreze mingea pe teren și să joace pînă cînd un jucător bine plasat arunca la coș și înscria. Suporterilor le plăceau strategiile și manevrele pe care le foloseau jucătorii. Spre sfîrșitul meciului, echipa care conducea la diferență mică putea încerca să „înghețe“ mingea, adică să nu riște să arunce la coș și să rateze și, astfel, să dea adversarilor șansa de a intra în posesia mingii.

Cu cîteva decenii în urmă, conducătorii ligilor de baschet amator și profesionist au considerat că suporterii, crescuți în epoca McDonald's, doresc să urmărească jocuri mai rapide, cu mai multe puncte înscrise. Cu alte cuvinte, suporterii cereau de la baschet ceea ce primeau de la restaurantul fast-food – rapiditate și porții mari. Deci, în meciurile dintre colegii, echipa în atac avea doar 35 secunde pentru a încerca o acțiune la coș, iar în jocurile de profesioniști 24 de secunde. Deși stilul „aleargă și aruncă“, impus de cronometre, a dus la jocuri cu un ritm rapid și scoruri mari, se pare că aceasta a afectat negativ calitatea jocului. Nu mai este timp pentru manevrele și strategiile care făceau jocul atît de interesant pentru „puriști“. Dar stilul „aleargă și aruncă“ din baschet se potrivește cu lumea mcdonaldizată a lui „mănîncă și pleacă“, în care clienții cumpără de la un ghișeu rămînînd în mașină și iau masa în timp ce se deplasează.

Interesant este că în ultimii ani, în era post-Michael Jordan a baschetului profesionist, echipele au pus la punct noi strategii defensive și scorurile jocurilor au scăzut. Există acum interesul de a face alte schimbări, pentru a reduce avantajele echipei aflate în defensivă și pentru a crește, deci, din nou scorurile.

În același fel, patronii din baseball au considerat, cu mult timp în urmă, că suporterii preferă să vadă jocuri cu multe puncte înscrise, cu multe lovituri transformate, și nu jocul preferat de „puriști“, în care scorul final ar putea fi 1-0. Așa că au luat măsuri pentru a crește numărul de puncte înscrise. Mingile de baseball noi, mai rapide, pot zbura mai departe decît cele vechi. Pe unele stadioane gardurile au fost aduse mai aproape de terenul de joc pentru a crește numărul de posturi. Deși din ce în ce mai puțin apreciat datorită, printre altele, accidentelor pe care le produce, gazonul artificial, folosit încă pe unele stadioane, face ca mingile să fie mai rapide și, deci, să le scape jucătorilor, permițînd aruncări de la posturi.

Modificarea cea mai evidentă, menită să crească numărul loviturilor și al alergărilor la posturi, este apariția unui jucător specializat în lovirea mingii, care exista în echipele din Liga Americană, dar nu și în mai tradiționala Ligă Națională. Locul aruncătorului, slab la lovirea mingii, este luat de un jucător a cărui principală (și uneori singură) calitate este abilitatea de a lovi mingea. Jucătorul desemnat dă mai multe lovituri și ajută la efectuarea mai multor tururi decît cel specializat în aruncări care trebuie la un moment dat să lovească mingea.

Deși în Liga Americană de Baseball folosirea unui jucător desemnat a condus, fără îndoială, la creșterea numărului de puncte înscrise, această practică afectează

calitatea jocului (de aceea Liga Națională a refuzat constant să accepte această formulă de joc). De exemplu, atunci cînd aruncătorul lovește mingea, de multe ori se folosește de o lovitură de sacrificiu, o strategie pentru a-l deruta pe alergătorul aflat deja în poziție de start. În schimb, jucătorul desemnat pentru lovituri va sacrifica rareori o lovitură. Rolul jucătorilor de la prindere își pierde din importanță atunci cînd la lovituri jucătorii slabi sînt înlocuiți de jucători desemnați.[27] În fine, dacă jucătorii de la prindere nu mai trebuie să treacă la lovituri, pot juca mai mult fără a fi necesar să fie schimbați.[28] Din acest motiv, dar și din altele, baseball-ul devine un alt joc atunci cînd sînt folosiți aruncători desemnați. Cu alte cuvinte, calitatea jocului s-a schimbat, unii ar spune în rău, din cauza accentului pus pe cantitate.

Politica: în confruntarea dintre Lincoln și Douglas nu au existat „fraze-cheie"

Domeniul politicii oferă numeroase exemple relevante în care accentul se pune pe calculabilitate – de exemplu sondajele, din ce în ce mai importante în campaniile politice.[29] Candidații, preocupați de locul obținut în sondaje, își reconsideră deseori poziția referitoare la anumite probleme. Modul în care o anumită luare de poziție politică afectează sondajele poate deveni mai important decît faptul că politicianul respectiv crede cu adevărat în aceasta sau nu.

Televiziunea a afectat politica în diverse moduri. A dus la scurtarea congreselor și a discursurilor politice. În faimoasa dezbatere din 1858, Lincoln și Douglas „au vorbit fiecare cîte 90 de minute despre un singur subiect – viitorul sclaviei în America."[30] Înaintea apariției televiziunii, discursurile politice la radio durau deseori cîte o oră; în anii '40 limita scăzuse la treizeci de minute. La începuturile televiziunii, discursurile durau o jumătate de oră, dar pentru că discuțiile din campaniile electorale au fost din ce în ce mai frecvent concepute pentru a putea fi prezentate pe ecran, și mai puțin pentru publicul direct, discursurile au devenit mai scurte, avînd mai puțin de 20 de minute în medie. La începutul anilor '70, discursul fusese în mare măsură înlocuit cu reclama de 60 de secunde. În dezbaterile prezidențiale televizate, candidații au un minut sau două pentru a-și prezenta poziția referitoare la o anumită problemă.

Prezentarea discursurilor politice în cadrul emisiunilor de știri s-a redus și ea, pentru a se conforma normelor televiziunii. Astfel, pînă la campania prezidențială din 1984, numai 15 secunde dintr-un discurs aveau șanse să apară în programul național de știri. Patru ani mai tîrziu, timpul s-a redus la 9 secunde.[31] Drept urmare, cei care scriu discursuri se concentrează în direcția elaborării unor „fraze-cheie" („*sound bites*"), care durează 10-15 secunde și au mai multe șanse de a fi preluate de rețelele naționale. Accentul pus pe durata acestora a dus la scăderea evidentă a calității discursurilor politice publice și, deci, a calității discursului public pe marginea unor probleme importante.

Nu este surprinzător faptul că și politica externă a fost afectată de calculabilitate. Un domeniu în care se manifestă o adevărată manie pentru cifre este dezarmarea

nucleară.[32] Deși acest aspect este mai puțin vizibil după încheierea Războiului Rece, nu există nici un semn că Statele Unite sau Rusia au de gînd să renunțe la capacitatea de a-l opri pe celălalt să lanseze un atac nuclear. Ambele părți posedă arsenale nucleare suficiente pentru a se distruge reciproc de mai multe ori. Cu toate acestea, eforturile de a negocia tratate de reducere a armelor nucleare s-au împotmolit adesea în încercarea de a evalua exact dimensiunea și puterea – „capacitatea relativă de distrugere“ – a armelor nucleare. Deși s-au luat măsuri precise pentru a se obține paritatea, ambele părți se pierd în detaliile numerice și scapă din vedere elementul calitativ, și anume că fiecare poate renunța la cea mai mare parte a armelor nucleare pe care le posedă, păstrîndu-și totuși capacitatea de a distruge nu numai cealaltă parte, ci și întreaga lume. Iată una din manifestările clare ale iraționalității raționalității.

Alte domenii: jurnalismul și turismul de proastă calitate

Un alt exemplu interesant al primatului cantității asupra calității este ziarul *USA TODAY*. În loc de reportaje detaliate, *USA TODAY* oferă multe reportaje scurte, care se citesc ușor și rapid.[33] Este tipul de ziar care poate fi citit cam în tot atîta timp cît îi trebuie unei persoane să ia masa la un restaurant fast-food.[34] Un observator a subliniat lipsa de preocupare față de calitate a ziarului: „Ca și părinții care duc copii la un alt restaurant fast-food în fiecare seară și au frigiderul permanent plin cu înghețată, *USA TODAY* le dă cititorilor numai ce-și doresc ei. Nu spanac, tărîțe sau ficat.“[35]

Excursia oferită de agenția de turism este un exemplu clar de preocupare pentru cantitatea de locuri vizitate, și nu pentru calitatea acestor vizite.[36] Un turist poate vedea multe locuri (adesea prin fereastra autobuzului) din diferite țări, dar totul este superficial. Cînd turiștii se întorc dintr-o astfel de excursie pot flecări despre țări și locuri vizitate, despre fotografii și casete video. (Și pot să-și plictisească prietenii, ore în șir, cu prezentări interminabile de fotografii și filme din excursia lor.) Totuși, dată fiind natura acestor excursii, amatorii de circuite turistice prefabricate nu se simt în largul lor atunci cînd trebuie să ofere mai multe amănunte despre țările pe care le-au vizitat sau despre locurile pe care le-au văzut.

Multe alte afaceri sînt și ele obsedate de dimensiuni. În 1997, îngrijorată de scăderea afacerilor, rețeaua Kmart și-a renovat mai multe magazine și le-a numit „Big Kmart“. Supermagazinele sale, o combinație între magazinul Kmart tradițional și supermarket, se numesc „Super Kmart Centers“.[37] Producătorii comercializează produse la care accentul se pune pe cantitate, cum ar fi micul dejun pentru acasă, Big Start, al companiei Campbell Soup. Compania United Airlines se laudă că, în comparație cu alte companii, deservește un număr record de orașe. Și exemplele pot continua.

Crearea iluziei de cantitate

Cantitatea este adesea mai mult o iluzie decît o realitate într-un restaurant fast-food. De exemplu, o chiflă mare, pufoasă (și ieftină), care cuprinde umplutura face ca burgerul să pară mai mare decît este. Pentru a întări iluzia, umplutura și diversele garnituri se aranjează astfel încît să iasă din chiflă, ca și cum chifla, deși mare, nu poate cuprinde porția „uriașă“ din interior. La fel, cartofii prăjiți sînt așezați în așa fel încît o porție pare enormă. Pungile și cutiile par să nu se închidă din cauza cartofilor prăjiți. Pentru a spori iluzia, interiorul cutiilor McDonald's pentru cartofi prăjiți au dungi. De fapt, pachetul conține o cantitate de cartofi care nu valorează mai mult de cîțiva bănuți. Marja de profit la cartofii prăjiți este foarte mare. La Burger King cartofii prăjiți sînt vînduți cu 400% față de costul lor. Sucurile, tot la Burger King, cu 600% față de prețul de cost.[38] Astfel, calculele clienților sînt eronate: ei nu primesc mai mult pentru un preț mai mic.

Să fim totuși cinstiți: aceste restaurante oferă probabil mai multă mîncare pentru mai puțini bani decît restaurantul tradițional. Totuși, restaurantele fast-food reprezintă o afacere mai mare decît restaurantul tradițional. Obțin profituri mai mici pe fiecare meniu, dar vînd mai mult.

Și alte sisteme mcdonaldizate oferă imaginea iluzorie a unei cantități mari. De exemplu, mall-urile par să ofere o mare varietate de mărfuri noi, dar practic toate mall-urile sînt la fel. Televiziunea oferă și ea, aparent, o diversitate de spectacole, dar cele mai multe sînt copii ale unor programe de succes. *USA TODAY* arată ca un ziar serios, dar nu prezintă decît știri pe scurt și lucruri neînsemnate. Centrele și programele de slăbit promit o scădere rapidă în greutate, dar marea majoritate a clienților care slăbesc ajung să recupereze rapid kilogramele de care scăpaseră. Profesorii care doresc să dea iluzia cantității includ pe listele lor de publicații articole și cărți publicate la edituri la care autorii plătesc pentru ca acestea să fie tipărite. Astfel de lucrări, adesea în tiraj foarte mic, nu ajung decît cel mult la membrii familiei. Astfel, ceea ce la prima vedere pare a fi o listă lungă de publicații este posibil ca, la o cercetare mai atentă, să reprezinte o realizare foarte modestă.

Transpunerea în cifre a producției și a serviciilor

Accentul pus pe numărul de vînzări și pe mărimea produselor oferite nu sînt singurele aspecte ale calculabilității într-un restaurant fast-food. Un alt aspect îl constituie rapiditatea cu care poate fi servită masa. De fapt, primul restaurant al lui Ray Kroc s-a numit „McDonald's Speedee Sevice Drive-in“. La un moment dat, restaurantul McDonald's a încercat să servească un hamburger, un shake și cartofi prăjiți în 50 de secunde. Restaurantul a stabilit un record, în 1959, cînd a servit 36 de hamburgeri în 110 secunde.

Și alte restaurante fast-food au adoptat zelul restaurantului McDonald's în a măsura totul. Astăzi, Burger King încearcă să servească un client în trei minute din momentul în care a intrat în restaurant.[39] Comanda direct din autoturism reduce drastic timpul necesar pentru a „prelucra" un client în restaurantul fast-food. Viteza este un factor cuantificabil de o importanță covîrșitoare într-un restaurant fast-food.

Viteza este și mai importantă într-o afacere de livrare de pizza. La Domino's, deviza este „Grăbește-te! Haide! Grăbește-te! Haide!", iar „ținta Domino's este să iasă pe ușă cu pizza în opt minute."[40] Nu numai că vînzările depind de rapiditatea cu care porțiile de pizza sînt livrate, dar o pizza proaspătă poate fi dusă la domiciliul clientului atît de repede încît la sosire să fie fierbinte. Ambalaje cu o izolație specială permit păstrarea mîncării caldă mai mult timp. Totuși, accentul pus pe livrarea rapidă a stîrnit numeroase scandaluri. Presiunea exercitată asupra tinerilor angajați de a face rapid livrările a dus la implicarea acestora în accidente rutiere grave, uneori chiar fatale.

Un alt aspect al accentului pus pe cantitate este precizia cu care se măsoară fiecare element al producției fast-food. Francizele care vînd iaurt congelat cîntăresc adesea recipientele pentru a se asigura că ele conțin cantitatea corectă. În vechile laboratoare de înghețată, angajații pur și simplu umpleau recipientul. Și restaurantul McDonald's este deosebit de grijuliu ca un hamburger McDonald's nefăcut să cîntărească exact 45,36 g; 10 hamburgeri trebuie să iasă dintr-o jumătate de kilogram de carne. Umplutura pregătită în prealabil măsoară exact 9 centimetri în diametru, iar chifla exact 8 centimetri. Restaurantul McDonald's a inventat „îngrășătorul" pentru a fi sigur că hamburgerul obișnuit are 19% grăsime.[41] Acest lucru este important, pentru că un conținut mai mare de grăsime ar face ca hamburgerul să se strîngă în timp ce e preparat și să pară mai mic decît chifla. Măsura pentru cartofii prăjiți permite ca fiecare pachet să aibă același număr de cartofi. Noul automat pentru sucuri face ca fiecare pahar să conțină o anumită cantitate de suc, fără a se vărsa nimic.

Restaurantul Arby's a redus pregătirea și servirea fripturii de vită la o serie de măsurători exacte.[42] Toate fripturile au aceeași greutate la început. Sînt apoi pregătite la o temperatură de $93,3^o$ timp de 3,5 ore, pînă cînd temperatura internă ajunge la 57^o. Apoi se prăjesc la propria lor temperatură timp de încă 20 de minute, pînă cînd temperatura în cuptor este de 60^o. Urmînd aceste etape și făcînd măsurătorile, firma Arby's nu are nevoie de un bucătar-șef calificat; oricine știe să socotească știe și să pregătească o friptură de vită Arby's. Cînd friptura este gata se știe exact cît cîntărește. Aceasta permite obținerea a 47 de sandvișuri Arby's (unul în plus sau în minus) la fiecare tranșă.

Burger King a cuantificat, de asemenea, controlul calității. Hamburgerii nu trebuie să fie serviți mai tîrziu de 10 minute după ce au fost pregătiți. Cartofii prăjiți

nu trebuie să stea sub lampa de încălzit mai mult de 7 minute. Unui director îi este permis să arunce numai 0,3% din toată mîncarea.[43]

Performanța restaurantului fast-food este, de asemenea, estimată cantitativ, nu calitativ. La McDonald's, de exemplu, conducerea centrală analizează performanța fiecărui restaurant „în cifre“: vînzări pe persoană angajată, profituri, fluctuația angajaților și *rating*-ul CSC (Calitate, Serviciu, Curățenie).[44]

Gătitul: „Se coace la 350° timp de 40 de minute“

Cartea de bucate a fost unul din primele exemple ale calculabilității. În versiunea originală (1896) a cărții *The Boston Cooking School Cook Book*, Fannie Farmer a evidențiat măsurătorile precise, ceea ce a dus la raționalizarea bucătăriei de familie:

> Înainte de a muri, ea a schimbat terminologia bucătăriei americane de la „un vîrf“, „un praf“, „o linguriță cu vîrf“ – termeni vagi, pe care-i detesta – la termeni preciși, standardizați, științifici, prezentînd un model de gătit ușor, sigur și care putea fi urmat și de persoane lipsite de experiență. Lui Fannie Farmer, mama măsurilor exacte, îi datorăm răspîndirea unor termeni culinari de fiecare zi ca: linguriță rasă, ½ linguriță, ceașcă de măsurat, termometrul din cuptor și „se coace la 350 de grade Fahrenheit timp de 40 de minute.“[45]

Calculabilitatea are un rol esențial în industria alimentară, precum și în consumul produselor finite ale acesteia. De exemplu, industria regimului alimentar este obsedată de lucruri care pot fi cuantificate.[46] Greutatea, pierderea greutății (sau creșterea ei) și perioadele de timp sînt măsurate cu precizie. Cantitatea de alimente îngurgitată este măsurată și monitorizată cu grijă. Pe pachetele cu alimente de regim se detaliază cu grijă gramele, numărul de calorii și multe alte lucruri.

Nu este surprinzător că organizații ca Weight Watchers și Nutri/System măsoară atent caloriile din porția zilnică, numărul de calorii din fiecare aliment și greutatea pierdută pe săptămînă. Ceea ce este uimitor este preocuparea lor din ce în ce mai mare pentru alimentele care se prepară rapid. De exemplu, Nutri/System se laudă că cele mai multe dintre meniurile lor congelate și deshidratate „sînt gata în mai puțin de cinci minute. Așa că nu trebuie să petreceți mult timp în bucătărie.“ Ca urmare a preocupării lor permanente de a reduce timpul dedicat pregătirii alimentelor, Nutri/System oferă acum „un număr sporit de meniuri pentru microunde care pot fi puse pe farfurie, gata de a fi servite, la numai 90 de secunde după ce sînt scoase din dulap.“[47]

Locul de muncă: un penny cît roata carului

Prin managementul științific, Taylor a intenționat să transforme tot ceea ce era legat de muncă în elemente cuantificabile. În loc să se bazeze pe „regula empirică“ a muncitorului, managementul științific a încercat să conceapă sisteme care să măsoare munca depusă de un muncitor la efectuarea fiecărei operații din activitatea sa. Tot ceea ce putea fi redus la cifre urma să fie apoi analizat folosindu-se formule matematice.

Calculabilitatea a fost în mod clar un scop atunci cînd Taylor a încercat să facă astfel încît un muncitor să încarce zilnic o cantitate mai mare de fontă: „Am stabilit că această echipă încărca în medie cam 12 tone și jumătate pe om într-o zi. Am fost uimiți să descoperim, după ce am studiat problema, că un muncitor de elită trebuia să încarce 47-48 de tone pe zi în loc de 12½ tone.“[48] Încercînd să crească de patru ori cantitatea încărcată, Taylor a studiat modul în care lucrau cei mai productivi muncitori, muncitorii „de elită“. A descompus activitatea lor în elementele ei de bază și a cronometrat fiecare mișcare.

Pe baza acestui studiu atent, Taylor și asociații săi au conceput cel mai bun mod de a transporta lingourile de fontă. Au găsit apoi un muncitor pe care l-au putut motiva să lucreze în acest mod – Schmidt, care era puternic și ambițios și pentru care un penny era „cît roata carului“, cum spunea un tovarăș de-al său. Schmidt a spus că el dorea să fie „un om prețuit“. Taylor a folosit un stimulent economic clar: 1,85 dolari pe zi, în loc de 1,15 dolari, dacă Schmidt accepta să lucreze exact cum îi spunea el. După o pregătire și supraveghere atentă, Schmidt a reușit, cu succes, să lucreze într-un ritm mai rapid (cîștigînd banii); apoi Taylor a selecționat și instruit alți muncitori care să lucreze în același fel.

Lui Schmidt și urmașilor săi li se cerea să facă de 3,6 ori norma obișnuită de lucru pentru o creștere a plății de aproximativ 60%. Taylor a apărat acest mod de exploatare în diverse moduri. De exemplu, a spus că ar fi necinstit pentru muncitorii din alte locuri, care lucrau conform capacității lor, să existe încărcători de lingouri care să cîștige de 3,6 ori mai mult decît ei. Bineînțeles, Taylor a negat că el și asociații săi hotărîseră (desigur, fără să-i consulte pe muncitori) că mare parte a profitului nu va ajunge la muncitori. Pentru Taylor, „încărcătorul de lingouri cu o creștere a salariului de 60% nu este o persoană demnă de milă, ci una care merită felicitări.“[49]

Ilustrativ pentru impactul calculabilității asupra industriei este faimosul caz al mașinii Ford Pinto.[50] Datorită concurenței străine care lansase mașini mici, Ford s-a grăbit să introducă în producție modelul Pinto, deși testele arătau că sistemul de alimentare va ceda în cazul unei coliziuni în partea din spate a mașinii. Banda de asamblare pentru Pinto, care fusese achiziționată la un preț foarte mare, era deja instalată, așa că Ford a decis să continue fabricarea acestei mașini fără să mai facă nici un fel de schimbări. Ford și-a bazat decizia pe o comparație cantitativă. Compania a estimat că defectele vor provoca 180 de morți și cam același număr de răniți. Stabilind un cost de 200.000 dolari pe persoană, Ford a ajuns la concluzia că este un preț mai mic decît cei 11 dolari pentru fiecare mașină pentru a repara defectul. Chiar dacă acest calcul este rezonabil dacă ne gîndim doar la profit, este inacceptabil ca vieți omenești să fie sacrificate în numele costurilor reduse și al profiturilor mari. Aceasta este numai una din numeroasele decizii luate zilnic într-o societate supusă mcdonaldizării.

Concluzie

Calculabilitatea, a doua dimensiune a mcdonaldizării, înseamnă accentul pus pe cuantificare. Aceasta se manifestă în diverse moduri, dar mai ales în concentrarea asupra cantității, și nu asupra calității produselor, în eforturile sistematice de a crea iluzia calității și în tendința de a transpune producția și serviciile în numere.

Accentul pe calculabilitate are și avantaje, în special capacitatea de a se obține articole numeroase, de dimensiuni mari, la prețuri relativ mici. Totuși, ea are și un puternic efect negativ: o societate care pune accent pe cantitate va avea bunuri și servicii mediocre.

5. Previzibilitatea
La mall nu plouă niciodată

Cea de-a treia dimensiune a mcdonaldizării este previzibilitatea. Într-o astfel de societate, oamenii preferă să știe exact la ce să se aștepte în diverse locuri și momente. Nici nu doresc și nici nu se așteaptă la surprize. Vor să știe că atunci cînd comandă un Big Mac el este identic cu cel pe care l-au mîncat ieri și cu cel pe care-l vor mînca mîine. Oamenii s-ar supăra dacă sosul special s-ar folosi într-o zi, dar nu și în următoarea sau dacă gustul ar fi diferit de la o zi la alta. Ei vor să fie siguri că franciza McDonald's pe care o vizitează în Des Moines, Los Angeles sau Paris arată și este condusă ca și restaurantul McDonald's de acasă. Pentru a obține previzibilitatea, o societate raționalizată pune accent pe disciplină, ordine, sistematizare, uniformitate, rutină, consecvență și operațiuni metodice.

Din punctul de vedere al clientului, previzibilitatea înseamnă liniște în viața zilnică. De fapt, mulți muncitori preferă previzibilitatea, munca repetitivă, fără efort fizic sau intelectual. Dacă nu le oferă ceva deosebit, măcar le permite să se gîndească la alte lucruri, fie și să viseze cu ochii deschiși în timp ce muncesc.[1] Pentru directori și proprietari, previzibilitatea ușurează managementul atît în relația cu muncitorii, cît și cu clienții. Sînt ușurate și alte activități, cum ar fi anticiparea necesarului de rezerve și materiale, necesarul de personal, estimarea venitului și a profitului.

Totuși, previzibilitatea are și un efect negativ. Are tendința de a transforma toate activitățile – consumul, munca, managementul – într-o serie de acte de rutină care amorțesc creierul.

Aspectele majore ale previzibilității care vor fi abordate în acest capitol sînt: crearea de medii previzibile, interacțiunea scenarizată cu clienții, obținerea unui comportament previzibil al angajatului, realizarea de produse și procese previzibile și reducerea elementelor de risc și disconfort.

Crearea de medii previzibile

Nu vom începe o discuție despre previzibilitate cu restaurantul McDonald's, ci cu un alt pionier al raționalizării – rețelele de moteluri. Cele mai cunoscute sînt Best Western, fondată în 1946, și Holiday Inn, înființată în 1952. La începutul anilor '50, rețeaua Howard Johnson's avea 500 de restaurante răspîndite peste tot în Statele Unite, multe avînd și moteluri standard. Aceste trei rețele au deschis drumul dezvoltării pe scară largă a autostrăzilor și excursiilor cu automobilul. Succesul lor a fost foarte stimulativ pentru industria hotelieră.

Rețelele de moteluri: „Magic Fingers“, nu Norman Bates

Înainte de apariția unor astfel de francize, motelurile erau imprevizibile și diverse. Administrat de proprietari locali, fiecare motel era diferit. Deoarece proprietarii și angajații erau diferiți de la un loc la altul, clienții nu se simțeau întotdeauna pe deplin în siguranță și relaxați. Un motel putea fi destul de confortabil, chiar luxos, în timp ce altul putea fi o dărăpănătură. Oamenii nu puteau să fie niciodată siguri că vor găsi săpun, șampon, telefon, radio (și, mai tîrziu, televizor), aer condiționat, și să nu uităm mult iubitul sistem de masaj Magic Fingers. A te caza într-un motel era o adevărată aventură: niciodată nu puteai ști la ce să te aștepți.

Într-un *thriller* clasic, *Psycho* (1960), Alfred Hitchcock a exploatat cu măiestrie anxietatea provocată de motelurile de odinioară, atît de imprevizibile. Motelul din film era lugubru, dar nu atît de lugubru pe cît era proprietarul acestuia, Norman Bates. Deși oferea numai cîteva facilități, camera din motelul lui Bates era echipată cu un vizor (de care cei mai mulți clienți s-ar lipsi), astfel încît Norman putea să-și spioneze victimele. Desigur, motelul Bates oferea maximum de imprevizibilitate – un asasin nebun și o moarte oribilă căreia îi erau sortiți clienții săi, care nu bănuiau nimic.

Deși, în 1960, puține moteluri ar fi putut adăposti nebuni asasini, vizitatorul era confruntat cu tot felul de lucruri imprevizibile pe atunci. Rețelele de moteluri s-au străduit să facă experiența clienților lor previzibilă. Au conceput practici stricte pentru a-i ține pe oamenii „imprevizibili“ departe de moteluri. Călătorii puteau prevedea că într-un motel purtînd emblema familiară cu portocaliu și verde al lui Holiday Inn (acum dispărută, la fel ca și enormele arcade aurii ale restaurantului McDonald's) urmau să aibă majoritatea facilităților, pe care, în mod rezonabil, le așteptau de la un motel cu preț moderat. Puși în fața alegerii între un motel local, fără nume, și un Holiday Inn, călătorii îl preferau pe cel previzibil, chiar dacă acesta avea unele dezavantaje. Succesul primelor rețele de moteluri a dus la apariția unor imitatori ca Ramada Inn sau Rodeway Inn.

Motelurile cele mai ieftine – Days Inn, Econo Lodge, Motel 6 – sînt încă și mai previzibile. Camerele lor sînt în mod previzibil goale; clienții găsesc numai strictul necesar. Ei așteaptă minimul, și asta și primesc, camere la prețuri de chilipir.

Industria fast-food: mulțumesc lui Dumnezeu pentru arcadele aurii

Industria fast-food a preluat rapid și a perfecționat practica de pionierat a precursorilor, printre care se numără rețelele de moteluri. Așa cum arăta Robin Leidner, „Esența succesului restaurantului McDonald's este uniformitatea și previzibilitatea, [...] permanenta standardizare.“ Ea susține că „aceasta este modalitatea în care McDonald's gestionează practic fiecare detaliu al afacerii, astfel încît a face lucrurile altfel înseamnă a le face prost.“[2] Chiar dacă restaurantul McDonald's le permite deținătorilor de francize și directorilor să inoveze, „scopul este de a căuta noi modalități pentru a crea o experiență care să fie identică, indiferent în care restaurant McDonald's ai intra, indiferent din ce colț al lumii.“[3]

Ca și rețelele de moteluri, McDonald's (și multe alte francize) și-au conceput o emblemă grandioasă și strălucitoare, care a devenit familiară pentru clienți. Arcurile aurite ale restaurantului McDonald's oferă un sentiment de previzibilitate. „Aceeași culoare și același simbol, kilometru după kilometru, oraș după oraș, îndeplinesc rolul unui pact tacit de previzibilitate și stabilitate între restaurantul McDonald's și milioanele lui de clienți, an de an, la fiecare masă servită.“[4] Mai mult, fiecare restaurant McDonald's prezintă o serie de elemente previzibile – tejgheaua, meniurile afișate deasupra acesteia, bucătăria vizibilă în fundal, mese și scaune lipsite de confort, coșuri pentru gunoi la vedere, ghișeul pentru autoturisme etc.

Această ambianță previzibilă apare peste tot, nu numai în Statele Unite, ci și în alte părți ale lumii. Astfel, turiștii americani cărora li se face dor de casă în străinătate se pot consola cu ideea că vor găsi familiarele arcade aurii și restaurantul cu care sînt obișnuiți. Un lucru interesant: chiar și turiștii care nu sînt americani se simt bine atunci cînd apare cunoscutul restaurant McDonald's.

Alte medii: E.T. nu-și poate găsi casa

Ca mediu de muncă, instituțiile birocratice sînt mult mai previzibile față de alte tipuri de organizații. Ele utilizează previzibilitatea în cel puțin trei moduri:

1. *Birourile.* Oamenii ocupă „funcții“ sau poziții, fiecare avînd responsabilități bine stabilite și comportamente pe măsură. Se așteaptă ca persoanele care ocupă funcțiile respective să răspundă acestor cerințe. Astfel, colegii sau clienții se așteaptă la aceeași performanță de la o anumită funcție, indiferent cine o ocupă. Deși pot exista tergiversări, ocupanții anumitor funcții nu pot refuza să-și îndeplinească atribuțiile sau nu le pot realiza foarte diferit, pentru că pot fi pedepsiți sau concediați.
2. *Ierarhiile.* Instituția birocratică are o ierarhie clară a funcțiilor, astfel încît oamenii știu de la cine primesc ordine și cui pot da ordine.
3. *Hîrtiile.* Practic tot ceea ce există într-o instituție birocratică este în formă scrisă. Astfel, cei care citesc regulile și regulamentele organizației știu la ce să se aștepte. Rezolvarea unei probleme nu înseamnă altceva decît completarea unui anumit formular.

Casele moderne din suburbii demonstrează previzibilitatea mediului într-o societate mcdonaldizată. Așa cum spunea un cunoscut cîntec folk,

Cutiuțe pe colină
Cutiuțe de chibrituri
Cutiuțe, cutiuțe
Toate sînt la fel.[5]

În multe cartiere suburbane, interiorul și exteriorul unei case diferă foarte puțin de la una la alta. Deși, în cazul celor mai scumpe, există o oarecare diversitate, un locuitor al cartierului s-ar putea plimba printr-o astfel de casă fără să-și dea seama imediat că nu este a sa.

Mai mult, chiar și cartierele arată la fel. Arborii maturi au fost scoși pentru a permite o mai eficientă construire a caselor, iar în locul lor au fost plantate șiruri de puieți sprijiniți de stîlpi și sîrmă. Colinele au fost adesea nivelate pentru a se obține un teren drept. Străzile au fost tăiate după modele simetrice, drepte. Cu astfel de elemente previzibile cei ce locuiesc în suburbii pot cu ușurință să nimerească în alt cartier sau să se rătăcească în propriul lor cartier.

Multe din filmele lui Steven Spielberg se petrec în aceste suburbii foarte previzibile. Strategia lui Spielberg este de a-i atrage pe spectatori într-o lume foarte previzibilă și apoi de a-i surprinde cu o întîmplare total imprevizibilă. În *E.T.*, de exemplu, un extraterestru se plimbă printr-o astfel de suburbie, unde este descoperit de un copil care, pînă în acel moment, avusese o existență foarte previzibilă. Imprevizibilul E.T. dezorganizează nu numai viața copilului și a familiei sale, dar și pe aceea a întregii comunități. La fel, *Poltergeist* se petrece într-o locuință din suburbii, unde niște spirite rele dezorganizează cadrul previzibil. (Spiritele se manifestă printr-un alt element-cheie al mcdonaldizării – televizorul.) Marele succes al filmelor lui Spielberg s-ar putea explica prin faptul că oamenii duc dorul unor lucruri imprevizibile, chiar dacă sînt amenințătoare și înfricoșătoare, care să se întîmple în cadrul din ce în ce mai previzibil al existenței lor.

În ceea ce privește subiectul filmelor, trebuie să menționăm recentul *The Truman Show*, care se petrece într-o comunitate complet controlată de regizorul unui spectacol de televiziune. Filmul poate fi privit ca un atac la adresa „comunităților planificate“ de tip Disney, care răsar peste tot în Statele Unite. Exemplul suprem al unei astfel de comunități planificate este orașul firmei Disney – Celebration, din Florida. Potențialii proprietari pot alege dintre opțiunile aprobate; ei sînt strict limitați în ceea ce pot face cu casele și proprietatea lor.[6] Aceste comunități merg mai departe decît comunitățile suburbane tradiționale în încercarea de a elimina orice urmă de imprevizibil din viața oamenilor.

Deși se străduiesc să fie cît se poate de previzibile, cele mai recente rețele constată că sporirea previzibilității este un țel iluzoriu. De exemplu, francize cum ar fi Hair-Plus nu pot oferi tunsori identice, deoarece fiecare cap este diferit și fiecare

frizer sau frizeriță acționează într-un mod ușor idiosincratic. Pentru a răspunde dorinței de previzibilitate a clientului, Hair-Plus și alte francize de acest fel oferă spații și însemne asemănătoare, decorarea identică a magazinelor și probabil cîteva produse familiare.

Scenarizarea relației cu clienții

Foarte asemănătoare filmului *The Truman Show* sînt scenariile pe care organizațiile mcdonaldizate le pregătesc pentru angajați. În film, toate interacțiunile personajelor cu Truman urmează un scenariu scris de regizor pentru a face acțiunile lui Truman cît mai previzibile. Tot astfel, într-un restaurant fast-food angajații știu ce să spună în diverse împrejurări; astfel, reacțiile lor – dar și ceea ce li se răspunde – sînt extrem de previzibile.

Industria fast-food: „Noroc, prietene!" și „Drum bun"

O mare parte din ceea ce se spune și se face într-un restaurant fast-food, atît de către angajați, cît și de către clienți, devine ritual[7], rutină, scenariu[8]. De exemplu, rețeaua Roy Rogers folosea angajați îmbrăcați în costume de cowboy care spuneau „Noroc, prietene!" fiecărui client care se pregătea să comande. După ce plăteau, clienții erau expediați cu „Drum bun". Această repetare a unor saluturi familiare, la fiecare vizită, era o sursă de mare plăcere pentru obișnuiții de la Roy Rogers. Mulți oameni (inclusiv eu) s-au simțit puternic frustrați cînd Roy Rogers a încetat această practică. Într-o societate mcdonaldizată astfel de pseudointeracțiuni devin un ritual pe care oamenii îl așteaptă. Clienții au ajuns să le aștepte, chiar să le și placă, deoarece în vizitele lor la restaurantul fast-food singurele contacte sînt cele pe care le au cu robotul lor favorit.

Există nu numai scenarii generale, ci, de asemenea, și o serie de scenarii auxiliare care sînt urmate în cazul unor cereri sau comportamente neobișnuite. De exemplu, poate să existe un scenariu pentru clienții care nu acceptă să fie tratați după aceleași reguli ca toată lumea. De fapt, scenariul poate să fie scris ca și cum angajatul ar exprima sentimente „reale", nu ca și cum ar interpreta ceva scris. De exemplu, un scenariu poate să-i indice angajatului să spună că va încălca regula „numai de data aceasta". Clienții recalcitranți sînt mulțumiți pentru că se simt de parcă ar fi tratați individualizat și ar primi un răspuns autentic, iar managerii sînt mulțumiți pentru că angajații urmează scenariile.

Ca și alte aspecte ale mcdonaldizării, scenariile pot avea funcții pozitive. De exemplu, ele pot fi o sursă de putere pentru angajați, dîndu-le posibilitatea să controleze contactul cu clienții. Ei pot evita cererile nedorite sau extravagante refuzînd pur și simplu să se abată de la scenariu. Pot folosi rutina și scenariile pentru a se proteja de insultele și injuriile care le sînt adesea aruncate de clienți. Pot avea convingerea că ostilitatea clienților este îndreptată împotriva scenariilor și a celor care

le-au conceput. În general, în loc să fie ostili la rutină și scenarii, angajații de la McDonald's le consideră folositoare și chiar utile.[9]

Totuși, angajații și clienții se opun uneori rutinei și scenariilor. Ca urmare, comportamentul celor care oferă și primesc servicii „nu este niciodată complet previzibil“[10]. Oamenii nu trăiesc încă în colivia de fier a mcdonaldizării. De fapt, e puțin probabil că vom trăi vreodată într-o lume complet mcdonaldizată și total previzibilă.

Cu toate acestea, lucrurile pe care angajații de la restaurantul McDonald's ar putea să le facă pentru a obține o oarecare independență în munca lor nu sînt prea multe:

– Ar putea să spună tot felul de lucruri care nu sînt în scenariu.

– Ar putea depăși „puțin“ rutina asigurînd niște servicii suplimentare sau schimbînd amabilități.

– Ar putea să nu zîmbească, să se arate ușor enervați și impacientați sau să refuze să încurajeze clientul să mai vină.

– Ar putea să se concentreze asupra efectuării unor servicii rapide pentru a evita comportamentul impus în care mimează prietenia.[11]

Ar însemna niște minime abateri de la munca zilnică, atît de rutinizată.

Ca și în cazul lucrătorilor, clienții cîștigă și ei de pe urma scenariilor și a rutinizării activității: „Rutinizarea activității le poate furniza clienților servicii mai sigure, mai ieftine și mai rapide, poate fi o pavăză în fața incompetenței, poate reduce solicitările interactive exercitate asupra lor și poate clarifica drepturile fiecărei părți.“ Astfel, rutina garantează un tratament egal pentru toți clienții. În sfîrșit, rutinizarea poate ajuta la „realizarea unei atmosfere de civilizație și competență pentru care clienții ar trebui să fie recunoscători.“[12] Unii clienți apreciază salutul devenit rutină cu care sînt întîmpinați la firmele mcdonaldizate.

Există, totuși, și excepții. De exemplu, unii clienți ar putea reacționa negativ atunci cînd angajații urmează fără discernămînt scenariile care par „insensibile“ sau „ca pentru roboți“.[13] Pot apărea discuții și clienții furioși pot pleca fără a mai cumpăra ceva. Într-o scenă clasică din *Five Easy Pieces* personajul lui Jack Nicholson se oprește să ia masa și întîlnește o chelneriță tradițională, murdară, care interpretează un scenariu: el nu poate comanda pîine prăjită, dar poate comanda un sandviș *cu* pîine prăjită. Personajul reacționează mai puternic și mai negativ la scenariul „insensibil“ decît la chelnerița posacă.

Falsa prietenie a interacțiunilor scenarizate reflectă camaraderia nesinceră și contactele scenarizate care caracterizează nu numai restaurantele fast-food, dar și alte elemente ale societății mcdonaldizate, o camaraderie folosită pentru a atrage clienții și a-i face să se reîntoarcă. De exemplu, ecranele TV au fost saturate în ultimul timp cu scene în care proprietarul restaurantului Wendy's, Dave Thomas, le adresează clienților „invitația personală“ de a lua un burger împreună cu el în restaurantul său.[14]

Alte medii: chiar și glumele sînt prinse în scenariu

Industria fast-food nu este singurul loc în care e posibil să întîlnim interacțiunea după scenariu. Telemarketingul este un alt domeniu în care există scenarii pe care angajații trebuie să le urmeze întocmai. Scenariile sînt concepute astfel încît să facă față celor mai neașteptate situații. Supraveghetorii ascultă adesea solicitările, pentru a fi siguri că angajații urmează corect procedura. Angajații care nu urmează întocmai scenariul sau care nu îndeplinesc norma de comenzi și vînzări într-un anumit timp sînt rapid concediați.

Robin Leidner explică cum Combined Insurance a făcut ca vînzările de asigurări pe viață să fie previzibile: „Lucrul cel mai uimitor în ceea ce privește pregătirea agenților de la Combined Insurance pentru a vinde asigurări pe viață era gradul surprinzător de standardizare spre care tindea compania. Agenților li se spunea cu niște detalii aproape hilare ce și cum să facă." De fapt, „se presupunea că agenții memorau și recitau cît se poate de exact" strategiile de vînzare. Un instructor a spus despre un străin care nu vorbea prea bine limba engleză: „A învățat scenariul fonetic și nici nu știa ce înseamnă fiecare cuvînt. [...] A vîndut douăzeci de asigurări în prima zi și acum este director."[15] Agenții de asigurări erau învățați glumele standard ale companiei, precum și „ținuta Combined": mișcările standard, ținuta corpului și intonația.

În timp ce McDonald's se folosește de constrîngeri exterioare asupra angajaților, Combined Insurance încearcă să-i transforme pe angajați, să-i facă să adopte un nou eu (McIdentitate). Dimpotrivă, la restaurantul McDonald's identitatea trebuie anulată. Această diferență se datorează naturii muncii în cele două domenii. Deoarece angajații de la McDonald's își realizează sarcinile la locul de muncă, ei pot fi controlați prin constrîngeri externe. În schimb, agenții de la vînzări de la Combined Insurance lucrează mai ales pe teren. Pentru că nu funcționează constrîngerile externe, Combined încearcă să-i transforme pe agenți în ceea ce dorește compania. Totuși, în ciuda eforturilor de a le controla personalitatea, agenții de asigurări păstrează o anumită identitate, precum și un sentiment de autonomie. Astfel, deși controlul asupra angajaților lui Combined este profund, angajații de la McDonald's sînt și mai bine controlați, deoarece orice luare a unei decizii este practic exclusă din munca lor.

Leidner ajunge la următoarea concluzie: „Nici un detaliu nu este neînsemnat, nici o relație nu este personală, nici o experiență nu este individuală și nici o manipulare prea cinică pentru unele organizații sau persoane atunci cînd, în spiritul utilității și eficienței, elaborează o rutină standard, reproductibilă."[17]

La fel ca în cazul companiei Combined Insurance, politicienii sînt și ei din ce în ce mai constrînși de scenariile compuse de consilierii lor. A existat o vreme cînd președinții Statelor Unite își compuneau propriile discursuri, dar, începînd cu președintele Regan, folosirea discursurilor scrise de profesioniști a devenit o regulă. (Bill Clinton a făcut, uneori, excepție de la aceasta.[18]) Printre alte multe fraze

scrise a fost și faimoasa afirmație a lui Bush: „Căscați urechile bine: nici un nou impozit.“[19]

Crearea comportamentului previzibil la angajați

Banda de asamblare a sporit posibilitatea previzibilității muncii și a produselor. Alternativa ridica o problemă: acțiunile fiecărui meșter erau oarecum imprevizibile, diferite de la o persoană la alta și în timp. În consecință, se acumulau diferențe mici, dar semnificative, ale produselor finite. Aceasta ducea la aspecte imprevizibile legate și de activitate și de calitatea produselor. Astfel, o mașină mergea mult mai bine decît alta și era mult mai puțin probabil să se strice. Mașinile produse pe banda de asamblare erau mult mai uniforme. Dîndu-și seama de avantajele pe care le poate aduce munca previzibilă a muncitorilor, multe industrii și-au dezvoltat sisteme de standardizare a comportamentului angajaților.

Industria fast-food: și profesorii de la Universitatea de Hamburgerologie se poartă previzibil

Deoarece contactul dintre client și angajat într-un restaurant fast-food este limitat în timp și spațiu, el poate fi standardizat. Astfel, restaurantul fast-food are o serie de regulamente pe care angajații trebuie să le urmeze în relațiile cu clienții. De exemplu, există șase etape ale servirii: salutați clientul – primiți comanda – pregătiți comanda – prezentați comanda – încasați plata – mulțumiți clientului, apoi o luați de la capăt.[20] De asemenea, restaurantele fast-food încearcă să facă orice activitate cît se poate de previzibilă. Astfel, se așteaptă ca toți angajații să prepare hamburgerii într-un singur fel, cel optim. Cu alte cuvinte, „principiile lui Frederick Taylor pot fi aplicate la asamblarea hamburgerilor la fel de ușor ca și la alte activități.“[21]

Totodată, restaurantele fast-food încearcă în diverse feluri să-i determine pe angajați să arate, să se comporte și să gîndească previzibil.[22] Astfel, toți trebuie să poarte uniformă și să aplice anumite reguli privind machiajul, lungimea părului, bijuteriile. Programele de pregătire sînt concepute astfel încît să-i îndoctrineze pe angajați cu „cultura corporației“[23], abordînd probleme cum ar fi atitudinea firmei McDonald's și modul cum realizează activitățile. Manuale foarte detaliate prezintă, printre altele, „de la cît de des trebuie curățată toaleta pînă la temperatura grăsimii folosite pentru a prăji cartofii [...] și la ce culoare trebuie să aibă lacul de unghii.“[24] În sfîrșit, sînt utilizate stimulente (premii, de exemplu) pentru a-i răsplăti pe angajații care se comportă bine și penalizări, în final concedieri, pentru cei care nu se comportă astfel.

Pentru a asigura o gîndire și un comportament managerial previzibile, firma McDonald's îi obligă pe directori să urmeze Universitatea de Hamburgerologie, care are filiale peste tot în lume.[25] Chiar și „profesorii“ de la această „universitate“

se comportă previzibil, deoarece „ei lucrează după scenarii pregătite de departamentul de dezvoltare a programei.“[26] Educați de acești profesori, directorii își însușesc ethosul și tehnicile firmei. În consecință, ca ținută și comportament, directorii restaurantelor McDonald's sînt greu de distins unul față de celălalt. Și mai important, deoarece directorii pregătesc și supraveghează angajații pentru a-i face cît mai previzibili, ei aplică, la rîndul lor, regulamente elaborate de corporație, care detaliază modul cum se realizează practic totul, în toate restaurantele. Cartierul general al firmei trimite, periodic, inspectori pentru a se asigura că aceste reglementări se aplică. Ei controlează, de asemenea, dacă mîncarea corespunde standardelor de calitate.

Alte medii: *look*-ul Disney

Parcurile de distracții au adoptat multe tehnici asemănătoare. De exemplu, pentru a preveni o înfățișare și un comportament imprevizibile printre angajați, Disney a elaborat regulamente detaliate despre cum trebuie să arate („*look*-ul Disney“) și cum trebuie să se comporte aceștia. Este o listă lungă cu ceea ce trebuie „să facă“ și „să nu facă“ diverși angajați. De exemplu, membrii de sex feminin ai „echipei“ (un eufemism Disney pentru angajații parcului) care nu sînt costumați nu trebuie să poarte jeans, îmbrăcăminte mulată pe corp, pantofi sport, șosete, cercei mari, brățări sau mai mult de două lănțișoare la gît. Angajatele care nu sînt costumate nu pot folosi creion de ochi sau gel pentru păr, dar trebuie să folosească deodorant. Pentru bărbați sînt interzise barba sau mustața. Și lista continuă.[27]

Disney nu este singurul parc de distracții care se străduiește să elaboreze un comportament previzibil. La Busch Gardens, Virginia, „se consumă multă energie pentru ca fețele să fie zîmbitoare. Există reguli privind părul scurt (pentru băieți) și în timpul serviciului nu se mănîncă, nu se bea, nu se fumează, nu se mestecă scobitori (pentru toată lumea). Noi trebuie să fim, știți, perfecți, a spus vesel un angajat.“[28]

Nu numai că toți angajații de la Busch Gardens arată la fel, dar ei trebuie să și acționeze la fel:

> Mediile controlate pivotează în jurul menținerii tipului corect de atitudine în rîndul eșaloanelor inferioare.
>
> „Este un loc tihnit. Noi punem accentul pe curățenie, serviabilitate, politețe.“
>
> Drept urmare, la Busch Gardens se vorbește mult despre imaginea total americană și despre menținerea oamenilor activi și motivați. La restaurantul Festhaus, uriaș, *cam* [s. n.] nemțesc, se țin concursuri pentru a afla cine este cel mai entuziast și are cea mai bună atitudine. Unul dintre premii este o excursie gratuită la King's Dominion, concurentul principal al lui Busch Gardens, aflat nu departe.[29]

Astfel, vizitatorii parcului Busch Gardens sau ai altor parcuri asemănătoare vor întîlni angajați cu un comportament previzibil.

Crearea de produse și procese previzibile

Presiunea exercitată de tendința de a spori previzibilitatea se extinde, în mod previzibil, și asupra bunurilor, serviciilor și metodelor folosite pentru a le produce și livra. Să analizăm uniformitatea ce caracterizează magazinele rețelelor care, practic, domină mall-urile. Puține dintre produse sînt unice – unele sînt mărci care se pot procura oriunde în lume –, iar modalitățile de expunere a mărfurilor, de primire a clienților, de evidență a vînzărilor etc., sînt uluitor de asemănătoare.

Supermaketurile care concurează cu magazinele din rețele mai mici sau cu cele locale fac ca previzibilitatea produsului să facă un uriaș pas înainte. Să luăm ca exemplu supermarketurile Barnes & Noble. Astfel de supermarketuri au în stoc mai multe titluri, probabil 150.000 pe magazin, decît oricare mică librărie locală. Deși supermarketurile de cărți se axează pe cîteva *best-seller*-uri, ele pot depozita un număr mare de cărți, ceea ce nu ar fi posibil în librăriile mici, independente. Există și un revers al creșterii ponderii supermarketurilor de cărți:

> Problema […] este […] că toate sînt la fel. Sînt magazine cu cumpărare centralizată […], fără legături cu […] comunitățile. […] Magazinele independente sînt ascunse și eterogene. Stocul poate fi mare sau mic, serviciul poate fi impecabil sau deficitar, temperamentul proprietarilor la fel de divers ca însăși natura umană. Dar fiecare magazin independent este altfel. Această diversitate este aceea care dă putere vînzării de carte în ansamblu.[30]

Într-o lume mcdonaldizată diversitatea este în declin.

Industria fast-food: pînă și murăturile sînt standardizate

Ajungem astfel la previzibilitatea alimentelor servite în restaurantele fast-food. Un meniu limitat, cu mîncăruri simple, asigură previzibilitatea. Hamburgeri, pui prăjit, cartofi prăjiți, sucuri, shake-uri și altele asemenea, toate se prepară relativ ușor și se servesc într-o manieră uniformă. Pentru astfel de produse previzibilitatea este posibilă pentru că se utilizează aceleași ingrediente, tehnologii identice de preparare și gătire, uniformitate în modul de servire și ambalaje identice. Așa cum arată un instructor de la Universitatea de Hamburgerologie, „McDonald's are standarde pentru orice, pînă și pentru mărimea feliei de murătură."[31]

În restaurantul fast-food ambalarea este o componentă importantă a previzibilității. În ciuda eforturilor acestor firme, datorită naturii materialelor pot să apară lucruri imprevizibile – mîncarea s-ar putea să nu fie suficient de fierbinte, puiul cartilaginos sau tare, prea puține bucăți de ardei pe o felie de pizza. Indiferent ce (și oricît de puține) elemente imprevizibile apar în privința alimentelor, ambalajele – caserole pentru burgeri, pungi pentru cartofii prăjiți, cutii de carton pentru pizza – pot fi întotdeauna la fel, inducînd aceeași idee despre mîncare.

Previzibilitatea alimentelor presupune și ingrediente previzibile. Restaurantul McDonald's are indicații stricte privind natura (calitate, mărime, formă etc.) cărnii, puiului, peștelui, cartofilor și a altor ingrediente cumpărate de fiecare deținător

de franciză. Chiflele, de exemplu, trebuie să fie făcute din pîine albă obișnuită, din care toate elementele fibroase și nutritive ale grîului, cum ar fi tărîțele și germenii, au fost eliminate. (Un glumeț spunea despre „pîinea minune“: „Am crezut că au amestecat lipici cu benzină și l-au băgat la cuptor.“[32]) Deoarece chiflele se învechesc și mucegăiesc, pentru a preveni degradarea se adaugă conservanți. În loc de cartofi proaspeți se folosesc cartofii tăiați uniform în prealabil și congelați.

Utilizarea tot mai frecventă a alimentelor congelate (sau congelate-deshidratate) urmărește eliminarea aspectelor imprevizibile în aprovizionarea cu materii prime. Unul dintre motivele pentru care Ray Kroc a înlocuit cartofii proaspeți cu cei congelați a fost acela că, timp de cîteva luni pe an, era greu să obțină varietatea dorită de cartofi. Congelînd cartofii, aceștia erau disponibili în orice moment al anului. În afară de aceasta, curățatul cartofilor la restaurantele McDonald's crea un miros greu care era un adevărat blestem pentru Kroc și lumea igienică (sterilă?) pe care încerca s-o creeze. Cartofii curățați, feliați și apoi congelați au rezolvat această problemă.

Previzibilitatea mîncărurilor într-o societate mcdonaldizată a dus la o situație neplăcută:

Dispar din bucătăria americană diferențele regionale și etnice. În orice localitate, oraș sau stat mîncarea arată la fel și are aproape același gust ca oriunde altundeva. Americanii iau mese cuprinzînd, în general, feluri cum ar fi pastele instant cu brînză, pîine albă moale, margarină, produse congelate de patiserie și jeleu. Astăzi se poate călători de la o coastă la cealaltă, în orice moment al anului, fără să fie nevoie să-ți schimbi obiceiurile alimentare. [...] Procedeele și tehnicile sofisticate de preparare și depozitare, transportul rapid și varietatea de produse alimentare ieftine au făcut posibilă dispariția diferențelor regionale sau de sezon în producția alimentară.[33]

Universitatea: manuale tăiate cu forma de fursecuri

Cele mai multe colegii și universități au acceptat și ele previzibilitatea. Ele oferă cursuri similare, în special la nivelurile inferioare ale programei. Un motiv al acestei uniformizări este faptul că, în toată țara, profesorii aleg, de obicei, dintr-un număr limitat de manuale, iar acestea le structurează orele. Există, de asemenea, o presiune teribilă din partea industriei de manuale ca toate cărțile școlare pentru nivelurile inferioare să fie la fel. Un factor-cheie îl constituie dorința editorilor de a promova manualele care se vînd cel mai bine. Manualele previzibile conduc la cursuri previzibile și, în general, la o experiență previzibilă în domeniul învățămîntului.

Manualele prezintă uniformitate în multe feluri. Ele au, de regulă, aceeași mărime, aceeași dimensiune a paginii, glosare, bibliografii și indexuri asemănătoare. Fiecare capitol are adesea același format: prezentarea capitolului, introducere, inserții pentru discuții suplimentare, fotografii (de obicei color), glosarul capitolului și rezumatul acestuia.

O dată cu apariția grilei cu răspunsuri multiple, examenul a devenit, și el, foarte previzibil. Studentul care dă un astfel de examen știe că o întrebare este urmată de

patru sau cinci răspunsuri. Este posibil ca două răspunsuri să fie evident greșite, lăsîndu-i astfel studentului deștept numai trei răspunsuri dintre care trebuie să aleagă.

Chiar dacă acestea și multe alte elemente ale mcdonaldizării se regăsesc și în spațiul universitar, el nu este tot atît de mcdonaldizat ca, să spunem, restaurantul fast-food. De exemplu, foarte puține dintre contactele umane sînt scenarizate. Există prelegeri care pot fi uniforme, dar este o mare diferență între a-ți folosi în mod repetat propria prelegere și utilizarea unui scenariu elaborat de altcineva. De asemenea, angajații universității, în special profesorii, au un comportament mai puțin previzibil în comparație cu angajații restaurantului fast-food.

Spectacolele: bun-venit în lumea McFilmului

Discuția anterioară despre *Psycho* ne amintește că și industria filmului apreciază previzibilitatea. *Psycho* a avut cîteva continuări (precum și un recent *remake*, cadru cu cadru, al originalului). Multe alte filme de groază, ca *Halloween*, *Nightmare in Elm Street* sau *Scream*, au și ele continuări. În afara acestui gen de filme, multe alte pelicule au avut continuări: *Star Wars*, *Raiders of the Lost Ark*, *The Godfather* și *Back to the Future*. Într-o serie a filmului *Vacation*, Chevy Chase interpretează același personaj. Singurul lucru diferit este locul de vacanță în care își realizează cunoscutele bufonerii. În general, aceste produse previzibile atrag un public numeros, dar ele își asigură succesul prin sacrificarea filmelor bazate pe idei, concepte și personaje noi.

Studiourilor le plac continuările („Bun-venit la McFilm“[34]) pentru că aceleași personaje, actori și intrigă de bază pot fi folosite la nesfîrșit. Este, de asemenea, foarte probabil că acestea vor avea un succes de casă mai mare decît filmele complet noi; profiturile pot fi previzibile. Spectatorilor le plac, probabil, continuările pentru că întîlnesc personajele favorite interpretate de actori cunoscuți care se găsesc în medii familiare. Ca și o masă la restaurantul McDonald's, multe dintre aceste serii nu sînt bune, dar consumatorii știu cel puțin ce primesc.

Filmele înseși par să impună serii previzibile, cu finaluri foarte previzibile. Dustin Hoffman este de acord că spectatorii de azi nu ar accepta numeroasele *flashback*-uri, fantezii și secvențe onirice ale filmului său clasic *Midnight Cowboy*, din 1969, și consideră că acest fapt poate fi „emblematic pentru întreaga cultură“:

> Prietenul meu [regizorul Barry Lavinson] spune că trăim într-o cultură McDonald's […], pentru că nu te oprești [la un restaurant] dacă nu obții ceea ce deja cunoști […], iar în cultura noastră oamenii vor acum să știe ce primesc cînd merg la film.[35]

Sistemul de *rating* al filmelor le permite oamenilor să prevadă cantitatea de violență, nuditate și limbaj inacceptabil pe care o vor auzi și vedea. De exemplu, un „G“ înseamnă că filmul nu are scene cu personaje dezbrăcate și limbaj inacceptabil, ci numai forme ușoare de violență. Un „NC-17“ înseamnă că toate cele trei aspecte apar în film.[36]

La televiziune, echivalentul continuărilor îl reprezintă sistemul copierii sau producerea unor comedii „atît de asemănătoare între ele încît se confundă“[37]. De exemplu, „cu toții se adună în apartamente și birouri cu un aspect modern, plin de culoare, plăcute și schimbă glume a căror poantă se referă frecvent la părți ale corpului sau funcții ale acestora.“[38] Din grila TV recentă îmi vin în minte *Seinfield*, *Friends* și *Drew Carey*. „Ca și la McDonald's, programele de mare audiență doresc ca tu să știi exact ce vei obține, indiferent unde te afli, evidențiind avantajele previzibilității față de nutriție.“[39]

Într-un sistem mcdonaldizat lipsa a ceea ce se așteaptă a fi obținut poate produce încurcături. De exemplu, Blockbuster a cunoscut un moment de criză datorat în principal faptului că rareori avea în stoc filme de succes. Pentru a face accesul la filme mai previzibil, Blockbuster a inițiat un nou mod de lucru cu furnizorii. În loc de să plătească o sumă mare de la început, acum Blockbuster plătește o sumă inițială mică, iar ulterior oferă furnizorului jumătate din veniturile rezultate din închirieri. Acum Blockbuster poate avea în stoc de șapte ori mai multe filme noi decît înainte. Deci cei care apelează în prezent la Blockbuster au mult mai multe șanse de a găsi ceea ce caută. „Cînd intri la Taco Bell, te aștepți să ieși cu un taco. […] La fel trebuie să fie și în cazul unui magazin de casete video.“[40]

O altă formă de distracție care urmărește să evite surprizele o constituie excursia cu servicii asigurate, care este centrată atît pe previzibilitate, cît și pe eficiență. Operatorii din turism au transformat excursia într-un produs foarte previzibil, în care contactul cu oamenii, cultura și instituțiile țărilor vizitate este minim. Acest fapt creează un paradox: oamenii fac eforturi financiare pentru a vizita țări străine unde au cel mai redus contact posibil cu culturile respective.[41] Un grup de excursioniști din Statele Unite va fi probabil format din oameni care gîndesc ca americanii. Agențiile folosesc mijloace de transport care oferă facilitățile așteptate de turistul american (probabil aer condiționat, stație stereo, toaletă). Ghizii sînt, de obicei, americani sau persoane care au petrecut mulți ani în America, ori localnici care vorbesc engleza fluent și știu totul despre interesele și nevoile americanilor. Restaurantele vizitate sînt fie americane (o rețea fast-food americană, probabil), fie acelea care satisfac gustul american. Hotelurile vor fi probabil fie rețele americane, ca Sheraton și Hilton, fie hoteluri europene, concepute pentru a satisface cerințele americanilor.[42] Fiecare zi oferă un program clar, adesea strîns, cu timp puțin pentru activități neorganizate. Turiștii sînt mulțumiți să știe exact ce vor face zilnic, pe ore.

Totuși, John Urry susține că în ultimii ani excursia organizată a pierdut din popularitate.[43] Nu vine oare această afirmație în contradicție cu ideea că mcdonaldizarea se accentuează? Răspunsul este că majoritatea societăților au devenit din ce în ce mai mcdonaldizate, efectul fiind o reducere a nevoii de excursii mcdonaldizate. Deoarece oamenii care călătoresc pot găsi oriunde McDonald's, Holiday Inn, Planet Hollywood, *USA TODAY* și CNN, ei simt mai puțin nevoia de a fi protejați față de aspectele imprevizibile: multe dintre ele au fost deja eliminate.

În tenis, un element relativ recent, *tiebreak*-ul, face meciurile mai previzibile. Pentru a cîștiga un set, înainte de introducerea *tiebreak*-ului, jucătorul trebuia să cîștige șase *game*-uri, cu două *game*-uri avans față de adversar. Dar dacă adversarul nu era decît cu un *game* în urmă, setul putea să continue oricît. Cîteva meciuri de tenis interminabile, memorabile, au dat scoruri de 12-10. Date fiind limitele impuse de televiziune și alte media, oficialii din tenis au hotărît introducerea, în multe turnee, a *tiebreak*-ului. Dacă fiecare set are cîte șase *game*-uri, se joacă un *tiebreak* de 12 puncte. Primul jucător care face 7 puncte, cu o diferență de două puncte, cîștigă. Un *tiebreak* poate depăși 12 puncte (dacă jucătorii au cîte șase puncte fiecare), dar arareori se prelungește la fel de mult ca și meciul propriu-zis.

Un exemplu interesant de previzibilitate într-un domeniu foarte puțin previzibil este raționalizarea pregătirii cailor de curse. Antrenorul Wayne Lukas a înființat pe întreg teritoriul Statelor Unite o rețea de grajduri, pe care unii au numit-o McStables (McGrajduri). În trecut, grajdurile de antrenament erau afaceri independente și aparțineau unui anumit hipodrom. Astfel, antrenamentul varia de la un hipodrom la altul, de la un grajd la altul. Totuși,

> Lukas a prosperat prin înființarea și controlarea unor filiale foarte îndepărtate ale grajdurilor sale. „Cred că secretul absolut este controlul calității, a spus el. Nu apare nici o abatere de la calitate de la un loc la altul. Grajdurile sînt toate la fel. Programul de hrănire este același…“
>
> Aceasta ușurează trimiterea cailor în toată țara. Atunci cînd sînt duși în altă parte, mulți cai trebuie să se adapteze. La filiale noastre, acest lucru nu este necesar. *Este principiul McDonald's.* Vă vom da o franciză, iar aceasta trebuie să arate la fel, indiferent de loc [s. n.].[44]

Chiar și caii par să prospere datorită previzibilității.

Reducerea riscului și a neplăcerii

Atracția mall-urilor se datorează, cel puțin în parte, posibilității de a face centrele comerciale mai previzibile. De exemplu, „un puști care lucrează aici [la un mall] mi-a spus de ce-i place mall-ul. […] Indiferent cum este vremea afară, aici este mereu la fel. Îi place asta. Nu vrea să știe că plouă – l-ar deprima.“[45] Cei care se plimbă prin aceste centre sînt relativ protejați de delictele cu care s-ar confrunta pe străzile orașelor. Vremea bună și absența delictelor trimit spre un alt aspect previzibil al mall-urilor – ele sînt întotdeauna locuri plăcute.

Evitarea criminalității constituie un factor-cheie în dezvoltarea așa-numitelor centre de distracție familială sau de joacă, cu plată. (De obicei, taxa de intrare se plătește numai pentru copil, dar într-o reclamă inteligentă se precizează că părinții intră „gratis“.) Liderul afacerii, Discovery Zone, are peste 200 de centre în toată țara. Ele oferă frînghii, munți vătuiți, metrouri, tunele, blocuri uriașe, trapeze etc. Aceste centre și-au dobîndit popularitatea în zonele urbane, deoarece,

comparativ cu orașele bîntuite de criminalitate, ele reprezintă zone sigure.[46] De asemenea, față de alte locuri de joacă și date fiind natura echipamentului și prezența supraveghetorilor, este puțin probabil ca în aceste centre de distracție copiii să se accidenteze. În plus, se fac verificări pentru ca numai părinții să-i poată lua pe copii de la centru. Deși centrele de distracții oferă multă siguranță și puține aspecte imprevizibile, ele au fost descrise ca „o lume antiseptică, confecționată din plastic, cu un climat controlat“[47].

Parcurile de distracții moderne sînt, în multe privințe, locuri mult mai sigure și mai plăcute decît gălăgioasele lor predecesoare. Firma Disney a știut foarte clar că, pentru a reuși, trebuia să depășească toate aspectele imprevizibile ale vechilor parcuri de distracții. De exemplu, Disneyland și Walt Disney World se străduiesc ca vizitatorul să nu fie confruntat cu vreo disfuncționalitate. Ați aflat deja cum se îndepărtează gunoiul pentru ca vizitatorii să nu fie deranjați de vederea acestuia. Vînzătorii ambulanți nu vînd alune, gumă sau bomboane, care ar face mizerie. Vizitatorii nu vor fi, probabil, deranjați nici de persoane în stare de ebrietate. Practic, în aceste parcuri nu există delicte. Disney oferă o lume previzibilă de o ordine aproape suprareală.

În timpul vizitelor făcute în oricare dintre aceste parcuri de distracții se întîmplă foarte puține lucruri imprevizibile. Despre „Călătoria prin junglă“ la Disney World, un pliant al companiei spune: „Exploratorii din fotoliu o îndrăgesc, întrucît comprimă săptămîni de safari în zece minute [eficiență!] de amuzament, *fără țînțari, muson, accidente* [s. n.].“[48]

La un moment dat, pentru a scăpa de rutina previzibilă a vieții zilnice, oamenii mergeau cu cortul. Cu un cort și un sac de dormit, oamenii evadau din oraș în căutarea vieții în natură. Între ei și natură nu se mai afla nimic sau aproape nimic care să producă evenimente imprevizibile. Aceasta era esența. Excursioniștii puteau să întîlnească în apropierea locului unde campau o căprioară care hoinărea sau care chiar intra în tabăra lor. Bineînțeles, ei puteau, de asemenea, să întîlnească un șarpe, să fie mușcați de o căpușă sau să fie prinși de furtună. Dar toate acestea erau acceptate ca o parte integrată a evadării din rutina zilnică. Iată cum povestește o persoană plăcerile și neplăcerile acestui tip de excursie:

> Bineînțeles, a început să picure. Uitasem să luăm cu noi stîlpul principal al cortului, ceea ce e același lucru cu a uita catargul unei nave. Nu există cort fără acest stîlp. La început nu ne-am dat seama de asta, așa că am tot încercat să ridicăm cortul. Tocmai eram exasperați și începusem să visăm la motelul Holiday Inn, cînd o căprioară a apărut lîngă fiul nostru.
>
> — Priviți! a spus el încîntat. Priviți! Prima mea căprioară![49]

Există încă oameni care mai merg astfel în excursie; totuși, mulți alții au căutat să elimine tot ce este imprevizibil în vacanța cu cortul. Proprietarul unui camping spunea: „Înainte, tot ceea ce-și doreau era un loc în pădure și o căsuță [...]. Dar astăzi nu se mai dau în vînt după așa ceva.“[50] În loc de corturi simple, turiștii moderni se pot aventura în vehicule de vacanță (VV), cum ar fi Winneba, sau pot lua

o rulotă cu un cort automat, sofisticat, pentru a se proteja de neprevăzut. Bineînțeles că acest tip de excursie reduce posibilitatea de a surprinde viața din natură. Ei au în mașini tot ce au și acasă – frigider, aragaz, televizor, video și un aparat stereo.

Tehnologia turismului cu cortul a permis nu numai o mai mare previzibilitate, ci a produs și modernizări în campinguri. Puțini oameni își mai instalează acum corturile în locuri sălbatice, imprevizibile; cei mai mulți vin în campingurile raționalizate, în „campinguri country-club" chiar, unde deschizătoare de drumuri au fost francize precum Kampgrounds of America (KOA).[51] Un turist care se relaxa în rulota sa cu aer condiționat spunea: „Avem totul aici. [...] Nu contează cît de tare plouă sau dacă bate vîntul."[52] Campingurile moderne sînt împărțite pe secțiuni – una pentru corturi, alta pentru VV-uri, fiecare zonă fiind aranjată pe rînduri. Posibilitățile de conectare la electricitate le permit celor cu VV-uri să-și folosească tehnologia de care dispun. După ce au parcat, s-au conectat la energia electrică și și-au ridicat cortul, se pot plimba și admira priveliștea – alte mașini, antene, copii pe biciclete –, cu alte cuvinte multe dintre imaginile pe care au încercat să le lase în urmă. Proprietarii campingurilor pot să le asigure turiștilor care „vor să renunțe la viața civilizată" facilități cum ar fi delicatese din abundență, băi și dușuri, piscine încălzite, o sală de jocuri pe calculator, o curățătorie automată, o sală cu televizor, un cinematograf și chiar spectacole cu orchestre sau comici.

Nu este nimic rău în a dori să te afli în siguranță. Totuși, societatea a sacrificat responsabilitatea de a garanta medii sigure în favoarea intereselor comerciale. Deoarece străzile orașelor nu mai sînt sigure, oamenii își fac cumpărăturile la mall. Pentru că locurile de joacă nu mai sînt sigure (și sînt foarte puține), copiii se joacă în locurile amenajate din centrele comerciale. Problema este că oamenii își petrec mult timp în centre comerciale care abia așteaptă să îi atragă la o viață de consum. Dacă societatea ar asigura centre de recreere sigure și atractive atît pentru adulți cît și pentru copii n-am fi obligați să ne petrecem o mare parte a vieții și să facem atîtea lucruri în centrele comerciale.

Ironia face că, în spatele pretenției de securitate, locurile mcdonaldizate, în special restaurantele fast-food, par să fie în mod deosebit predispuse crimei și violenței. În 1997 au fost uciși trei angajați de la un Starbucks din Washington, D.C. Proprietarul restaurantului fast-food a spus: „Dintr-un motiv sau altul, restaurantul fast-food este o țintă."[53] S-ar putea ca însăși colivia de fier să-i facă pe oameni să-și piardă controlul în localul care este exemplul ei definitoriu.

Concluzie

Previzibilitatea este a treia dimensiune a mcdonaldizării. Aceasta presupune că accentul se pune pe elemente cum ar fi disciplina, sistematizarea și uniformizarea, astfel încît lucrurile să fie aceleași, oriunde și oricînd. Previzibilitatea se obține în diverse feluri, inclusiv prin clădiri identice, utilizarea unor scenarii pentru a controla

ce spun angajații, uniformizarea comportamentului angajaților, oferta de produse și procese uniforme și reducerea pericolelor și a neplăcerilor.

Drept urmare, trăim într-o lume din ce în ce mai previzibilă. Pe mulți dintre noi aceasta ne liniștește și am ajuns să așteptăm și chiar să pretindem previzibilitate. Totuși, o lume previzibilă poate cu ușurință să devină plictisitoare. Și, dacă încercăm să scăpăm de ea, s-ar putea să descoperim că înseși zonele pe care oamenii le asociază cu evadarea au devenit foarte previzibile. Plictiseala poate fi o amenințare mai serioasă decît un strop de imprevizibilitate.

6. Controlul

Roboți umani și nonumani

Acest capitol prezintă cea de-a patra dimensiune a mcdonaldizării: sporirea controlului prin înlocuirea omului cu tehnologia nonumană. Tehnologia include nu numai mașini și unelte, ci și materiale, deprinderi, cunoștințe, reguli, regulamente, proceduri și tehnici. Astfel, în cadrul tehnologiei intră nu numai elementele vizibile, cum ar fi roboții și calculatoarele, ci și cele mai puțin vizibile, cum sînt banda de asamblare, regulile birocratice și manualele care prezintă procedeele și tehnicile acceptate. O *tehnologie umană* (o șurubelniță, de exemplu) este controlată de oameni; o *tehnologie nonumană* (ghișeul pentru comanda din mașină, de exemplu) controlează oamenii.

În orice sistem raționalizat oamenii reprezintă sursa majoră de incertitudine, imprevizibilitate și ineficiență – fie cei care lucrează în sistem, fie cei deserviți de acesta. Deci eforturile de sporire a controlului vizează atît angajații, cît și clienții, deși pot fi vizate și procesele sau produsele.

De asemenea, de-a lungul timpului, organizațiile și-au impus treptat controlul asupra oamenilor prin tehnologii din ce în ce mai eficiente.[1] În cele din urmă, ele au început să reducă comportamentul uman la o serie de mișcări asemănătoare celor ale unei mașini. Și, cînd oamenii se comportă ca niște mașini, ei pot fi înlocuiți de mașini. Înlocuirea cu mașini este momentul culminant al controlului exercitat asupra oamenilor; ei nu mai pot produce incertitudine și imprevizibilitate pentru că nu mai sînt implicați, cel puțin direct, în proces.

Controlul nu este singurul scop al tehnologiilor nonumane. Aceste tehnologii sînt create și aplicate pentru a crește productivitatea și calitatea și a reduce costul. Totuși, acest capitol este dedicat în special modului în care tehnologiile nonumane au sporit controlul asupra oamenilor ca angajați și consumatori într-o societate mcdonaldizată.

Controlul angajaților

Înaintea epocii tehnologiilor sofisticate, nonumane, oamenii erau, în mare măsură, controlați de oameni. La locul de muncă, proprietarii și supraveghetorii îi controlau pe subordonați direct. Dar un astfel de control direct, personal, este dificil, scump și poate produce ostilitate față de controlor. Subordonații vor riposta imediat față de supraveghetorul sau patronul care execută un control prea strîns asupra activității. Controlul prin intermediul tehnologiei este mai ușor, mai ieftin și, în perspectivă, mai puțin susceptibil să producă ostilitate față de supraveghetori și proprietari. Astfel, în timp, controlul prin intermediul oamenilor a fost înlocuit cu cel prin intermediul tehnologiilor.[2]

Industria fast-food: de la oameni la roboți mecanici

Restaurantele fast-food fac față problemelor imprevizibile creînd și aplicînd numeroase tehnologii nonumane. Printre altele, ele au renunțat la bucătarul în sens tradițional. Prăjirea unui hamburger este atît de simplă încît, cu puțină pregătire, poate fi efectuată de oricine. Mai mult, și atunci cînd este nevoie de mai multă specializare (ca în cazul fripturii de vită Arby's), restaurantul fast-food concepe o standardizare care presupune cîteva procedee simple pe care le poate urma oricine. Bucătăria fast-food este ca un joc în care imaginea apare unind punctele sau desenînd după numere. Urmînd etapele indicate se elimină elementele imprevizibile ale gătitului.

O mare parte din mîncarea pregătită la restaurantele mcdonaldizate este dinainte amestecată, tăiată, porționată, chiar „semipreparată". Tot ceea ce trebuie să facă angajații este să prăjească sau, adesea, numai să încălzească mîncarea și apoi să o servească clienților. La Taco Bell angajații petreceau ore întregi gătind carnea și tăind legumele. Acum angajatul introduce pur și simplu pungile cu friptură de vită congelată în apa fierbinte. Un timp s-a folosit salata cu frunzele deja tăiate, iar de curînd au apărut brînza deja rasă și roșiile pre-feliate.[3] Cu cît tehnologia nonumană face mai multe înainte de sosirea mîncării la restaurant, cu atît angajații au mai puține de făcut, diminuîndu-se posibilitatea ca ei să-și folosească propria gîndire sau calificare.

Restaurantul McDonald's a dezvoltat o serie de mașini pentru a-și controla angajații. Dozatorul de suc are un senzor care îl oprește automat cînd paharul este plin. Dezamăgit de imprevizibilitatea gîndirii umane, Kroc a înlocuit friteuza pentru cartofi supravegheată de om cu una care emite un semnal sonor cînd cartofii sînt gata sau care scoate automat coșulețele cu cartofi prăjiți din uleiul încins. Cînd mașina de prăjit cartofi este controlată de un angajat, o apreciere greșită a acestuia poate duce la cartofi prea prăjiți, chiar arși, ori nefăcuți. Kroc a fost preocupat de această problemă: „Era uimitor că-i obțineam uniformi, pentru că fiecare puști care prăjea cartofi avea propria sa viziune asupra culorii etc."[4]

La casă, pe vremuri, angajații trebuiau să se uite pe o listă și apoi să tasteze prețurile manual, astfel că se putea înregistra o sumă greșită (chiar mai mică). Afișajul

pe ecran și casa de marcat computerizată înlătură acest risc.[5] Angajatul nu are nimic altceva de făcut decît să tasteze codul pentru produsul cumpărat, iar mașina afișează prețul corect.

Dacă obiectivul unui restaurant fast-food este acela de a-i transforma pe angajați în roboți umani, atunci nu trebuie să ne surprindă proliferarea roboților care pregătesc mîncare. De exemplu, în restaurantul unui campus hamburgerii sînt pregătiți de un robot.

> Robotul arată ca un cuptor plat cu benzi rulante în interior și un braț atașat la un capăt. O luminiță roșie semnalizează cînd angajatul trebuie să introducă umplutura și chifla, care trec prin cuptorul fierbinte 1 minut și 52 de secunde. Cînd ajung în celălalt capăt al mașinii, senzori foto-optici semnalizează cînd pot fi asamblate umplutura și chifla.
>
> Calculatorul, care joacă rolul de creier al robotului, este cel care stabilește momentul în care chiflele și umplutura sînt așa cum trebuie. Dacă chifla întîrzie, este încetinită banda cu umplutura. Dacă umplutura întîrzie, se încetinește pregătirea chiflelor. Tot calculatorul ține și socoteala a cîte chifle și umpluturi sînt în cuptor și cît de repede trebuie acestea introduse în cuptor pentru a menține ritmul.[6]

Roboții oferă o serie de avantaje – cost redus, eficiență sporită, mai puțini angajați, eradicarea absenteismului și o soluție la scăderea numărului de adolescenți dispuși să lucreze într-un restaurant fast-food. Profesorul care a avut ideea robotului de servit hamburgeri spunea: „Bucătăriile nu au fost privite pînă acum ca niște fabrici, ceea ce sînt de fapt [...]. Restaurantele fast-food au fost primele care au făcut-o."[7]

Taco Bell a construit „o mașină dirijată de calculator, de mărimea unei măsuțe, [...] care poate face și ambala perfect într-o pungă de plastic taco fierbinte."[8] Pepsico (care pînă nu de mult era proprietarul firmelor Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut și Taco Bell) a realizat un dozator care produce băutura în 15 secunde. „Comenzile sînt introduse în casa de marcat de către un angajat. Un calculator trimite automatului comanda să scoată un pahar, să-l umple cu gheață și cu suc și să-l închidă cu un capac. Banda îi duce apoi paharul clientului."[9] Cînd aceste tehnologii vor fi perfecționate și se va dovedi că sînt mai ieftine și mai sigure decît oamenii, restaurantele fast-food le vor folosi pe scară largă.

McDonald's a experimentat, de asemenea, un program limitat numit AAR – „Ajutorul Automat Robotizat". Un robot pentru cartofi prăjiți umple coșulețul de prăjit, prăjește cartofii, golește coșulețul cînd îi spune senzorul și chiar întoarce cartofii în timp ce se prăjesc. În cazul băuturilor, pentru a i se prelua comanda, angajatul apasă pe un buton de la casa de marcat. Robotul pune în pahar cantitatea necesară de gheață, mișcă paharul spre băutura indicată și îl lasă să se umple, apoi pune paharul pe banda rulantă, care îl duce altui angajat, iar acesta i-l dă clientului.[10]

Ca și armata, restaurantele fast-food au recrutat în general tineri, pentru că ei renunță mai ușor decît adulții la autonomia lor în favoarea mașinilor, a regulilor și procedurilor standard.[11] Un alt aspect al programului AAR al firmei McDonald's

este sistemul computerizat care, printre altele, îi spune managerului de cîți hamburgeri sau de cîte porții de cartofi prăjiți va avea nevoie la un anumit moment (spre exemplu, la ora prînzului). Drept urmare, sistemul computerizat face ca astfel de evaluări și decizii să nu mai aparțină managerilor.[12] În acest fel, „producția de burgeri a devenit o știință exactă în care totul este reglementat, fiecare distanță calculată și fiecare porție de ketchup monitorizată și urmărită."[13]

Învățămîntul: grădinițele McCopil

Pentru a exercita controlul asupra procesului de învățămînt, universitățile au conceput o serie de tehnologii nonumane. De exemplu, durata orelor este stabilită de universitate. Studenții pleacă la ora stabilită, indiferent unde a ajuns profesorul cu predarea cursului. De asemenea, pentru că universitatea cere evaluări, profesorul trebuie să-i testeze pe studenți. În unele universități, evaluările finale trebuie să aibă loc cu 48 de ore înaintea examenului, lucru ce-i obligă pe profesori să folosească calculatorul pentru examene grilă cu răspunsuri multiple. Evaluarea profesorilor de către studenți îi poate obliga pe cei dintîi să predea în așa fel încît să obțină punctaje maxime. Sistemul de menținere în funcție, de promovare și de cerințe privind publicarea îl pot sili pe profesor să acorde predării mult mai puțin timp decît ar dori, atît el, cît și studenții.

O variantă extremă a acestei tendințe apare în ceea ce reprezintă echivalentul restaurantului fast-food în domeniul îngrijirii copilului – Kinder Care. Kinder Care își angajează personal pentru perioade scurte de timp, cu puțină sau chiar fără experiență în îngrijirea copiilor. Ceea ce fac acești angajați în „clasă" este, în mare măsură, impus de manualul de instruire, după o programă gata făcută. Angajații deschid manualul pentru a citi activitățile descrise, în amănunt, pentru fiecare zi. Evident, un educator calificat, experimentat și creativ nu este persoana căutată de aceste grădinițe „McCopil". Dimpotrivă, persoanele fără pregătire sînt mai ușor controlate prin tehnologia nonumană a omniprezentului „manual de instruire".

Un alt exemplu de control organizațional asupra profesorilor este franciza Sylvan Learning Center, etichetată ca un „McDonald's al educației".[14] (Există aproximativ 700 de centre Sylvan Learning în Statele Unite, Canada și Asia, iar între 1995-1997 veniturile acestora au crescut cu mai mult de 100%.[15]) Centrele Sylvan sînt centre școlare unde, după ore, se face „învățămînt recuperator". Corporația „pregătește personalul și realizează o uniformitate în stilul McDonald's, mergînd pînă la măsuțele în formă de U la care lucrează instructorii și cursanții."[16] Prin metodele de pregătire, prin regulile și tehnologiile lor, sistemele lucrative cum ar fi Sylvan Learning Center exercită un control puternic asupra „profesorilor" lor.

Sănătatea: cine ne hotărăște soarta?

Ca toate sistemele raționalizate, medicina trece de la tehnologiile umane spre cele nonumane. Două exemple edificatoare sînt creșterea importanței regulilor și controalelor birocrației, precum și proliferarea mașinăriilor medicale moderne. De exemplu, stabilirea timpului de spitalizare a unui pacient tinde să fie determinată de sistemul costului posibil și al grupurilor de diagnostic, nu de către medici și deciziile lor medicale. Și doctorul cu geantă neagră în care ținea cîteva instrumente simple a devenit o imagine a trecutului. Acum doctorii sînt niște dispeceri care trimit pacienții la cei mai apropiați specialiști și aparate. Au început să apară chiar și programe de calculator care pun diagnostic.[17] E puțin probabil că ele vor înlocui vreodată doctorul, totuși calculatoarele s-ar putea să fie, într-o zi, instanțele inițiale de diagnostic, dacă nu singurele. Acum este posibil ca oamenii să obțină un diagnostic, un tratament și o rețetă prin Internet, fără a mai sta față în față cu doctorul.

Acestea, ca și alte noi tendințe în medicina modernă, demonstrează sporirea controlului extern exercitat asupra profesiei medicale de către contribuabili terți, adică organizații, spitale cu profit, organizații de menținere a sănătății, Guvernul federal și organizații de tipul „McDoctor". Nici în momentele ei de glorie medicina n-a fost lipsită de control extern, dar acum natura controlului se schimbă, iar gradul și amploarea acestuia sînt din ce în ce mai mari. În locul deciziei complet independente a medicului din practica privată, medicii se vor conforma regulilor și regulamentelor birocratice. În instituțiile birocratice, angajații sînt controlați de superiorii lor. La fel se întîmplă cu medicii, ai căror superiori sînt, în tot mai multe cazuri, manageri profesioniști, și nu doctori. Utilizarea profesioniștilor este impusă și de tehnologiile medicale deosebit de scumpe. Cum echipamentele devin din ce în ce mai sofisticate, medicii le înțeleg din ce în ce mai puțin și, deci, sînt din ce în ce mai puțin capabili să le controleze. În consecință, controlul este efectuat de către tehnologii și de către specialiștii care le concep și le mînuiesc.

Locul de muncă: faceți cum spun eu, nu cum fac eu

Cele mai multe locuri de muncă sînt birocrații care pot fi privite ca niște tehnologii nonumane la scară mare. Nenumăratele lor reguli, reglementări, directive, poziții, linii de comandă și ierarhii sînt menite să dicteze ce și cum trebuie să facă oamenii într-un sistem. Birocratul perfect se gîndește foarte puțin la ce trebuie făcut; el urmează pur și simplu niște reguli, se ocupă de sarcinile care apar și apoi le dirijează spre următoarea etapă din sistem. Angajații nu trebuie să facă nimic altceva decît să completeze formularul cerut, astăzi, mai mult ca sigur, direct pe ecranul calculatorului.

La nivelurile inferioare ale unei ierarhii birocratice („gulerele albastre"), managementul științific s-a străduit în mod clar să limiteze și să înlocuiască tehnologia umană cu cea nonumană. De exemplu, „metoda optimă" le cerea muncitorilor să urmeze, într-un mod irațional, o serie de etape prestabilite. Mai mult, Frederick

Taylor considera că cea mai importantă parte a universului muncii nu erau muncitorii, ci organizația care le concepea, supraveghea și controla munca.

Deși Taylor dorea ca toți angajații să fie controlați de organizație, el acorda managerilor mult mai multă libertate decît muncitorilor manuali. Era sarcina conducerii să studieze cunoștințele și deprinderile muncitorilor, să înregistreze, să codifice și, în final, să transforme aceste cunoștințe și deprinderi în legi, reguli și chiar formule matematice. Cu alte cuvinte, managerii urmau să ia un grup de deprinderi, abilități și cunoștințe umane și să le transforme într-un set de reguli, reglementări și formule nonumane. O dată ce deprinderile umane erau codificate, organizația nu mai avea nevoie de muncitori calificați. Conducerea urma să angajeze, să pregătească și să folosească muncitori necalificați, în conformitate cu un set de reguli foarte stricte.

De fapt, Taylor a separat munca „cu capul“ de aceea „cu mîna“. În trecut, muncitorul le făcea pe amîndouă. Taylor și discipolii săi au studiat ce se afla în capul muncitorilor calificați, apoi au transpus aceste cunoștințe în activități de rutină, simple, automate, pe care oricine le poate învăța. Muncitorii nu aveau de făcut decît muncă repetitivă. Acest principiu se află la baza tendinței de înlocuire a tehnologiei umane cu cea nonumană în societatea mcdonaldizată.

În spatele managementului științific al lui Taylor și al tuturor eforturilor de a înlocui tehnologia umană cu cea nonumană stă dorința de a putea folosi oameni cu inteligență și abilități minime. De fapt, Taylor căuta să angajeze oameni care să semene cu animalele:

Una dintre primele cerințe pentru cineva potrivit să lucreze, ca ocupație permanentă, la fontă este aceea că trebuie să fie atît de stupid și de flegmatic încît structura sa mentală să semene cu aceea a unui bou. Un individ cu mintea alertă și inteligent este complet nepotrivit pentru ceea ce, după el, ar fi monotonia chinuitoare a muncii. Deci muncitorul cel mai potrivit pentru a mînui fonta este incapabil să înțeleagă adevărata știință de a face acest fel de muncă. Este atît de stupid încît cuvîntul „procentaj“ nu are pentru el nici un înțeles și, deci, pentru a munci în conformitate cu legile acestei științe și înainte de a putea reuși, trebuie pregătit de cineva mai inteligent decît el.[18]

Nu este o coincidență faptul că Henry Ford a avut o părere similară despre oamenii care urmau să lucreze la banda sa de asamblare:

Munca repetitivă – executarea aceleiași operații, mereu în același fel – este o perspectivă terifiantă pentru un anumit tip de minte. Și pentru mine este. N-aș putea să fac zilnic același lucru, dar pentru alte minți, poate că ar trebui să spun pentru majoritatea, operațiile repetitive nu sînt o teroare. De fapt, pentru unele minți gînditul este înspăimîntător. Pentru ele, slujba ideală este aceea în care instinctul creator nu trebuie să se exprime. Slujbele în care este nevoie și de minte, dar și de mușchi au puțini solicitanți – avem mereu nevoie de oameni cărora să le placă slujba pentru că este dificilă. Muncitorul mediu, îmi pare rău să o spun, dorește o slujbă în care nu trebuie să gîndească. Cei care au ceea ce s-ar putea numi tipul de minte creatoare și care refuză complet monotonia sînt gata să-și imagineze că toate celelalte minți sînt la fel de vioaie și deci să manifeste o compasiune nefondată față de muncitorul care face zilnic aproape aceeași operație.[19]

Tipul de persoană căutat de Taylor era identic cu cel despre care Ford spunea că va lucra bine la banda de asamblare. În concepția lor, astfel de oameni se supun controlului extern al tehnologiei asupra activității lor și chiar tînjesc după el.

Nu este surprinzător că un punct de vedere asemănător celui susținut de Taylor și Ford se regăsește și la alți oameni de afaceri. „Ironia evidentă este că organizațiile construite de W. Clement Stone [fondatorul lui Combined Insurance] și Ray Kroc, amîndoi oameni de afaceri creativi și inventivi, depind de faptul că angajații sînt dispuși să urmeze întocmai niște sarcini foarte precise.“[20]

Multe locuri de muncă sînt controlate de tehnologii nonumane. În supermarket, de exemplu, casierul trebuia să citească prețurile marcate pe produsele alimentare și să le introducă în casa de marcat. Ca în cazul tuturor activităților umane, procesul era lent și cu o marjă de eroare. Pentru a contracara aceste neajunsuri multe supermarketuri au instalat scannere optice, care „citesc“ codul imprimat pe fiecare articol. Fiecare cod corespunde unui preț introdus în calculatorul care controlează casa de marcat. Această tehnologie nonumană a redus astfel numărul și complexitatea activităților executate de casier. Numai activitățile mai puțin calificate, cum ar fi scanarea și punerea în pungi, sînt efectuate de om. Cu alte cuvinte, activitatea casierului de la supermarket a fost „de-calificată“ – adică a scăzut calificarea necesară pentru această slujbă.

Tehnologiile nonumane din „fabricile“ de telemarketing pot fi și mai restrictive. Angajații au scenarii pe care trebuie să le urmeze întocmai. Aceste scenarii sînt concepute pentru a face față unor situații cît mai diverse. Adesea, supraveghetorii ascultă discuțiile pentru a fi siguri că angajații urmează întocmai regulile. Angajații care nu reușesc să îndeplinească norma de vînzări pentru numărul de convorbiri efectuate într-un anumit timp pot fi concediați rapid.

Un control asemănător este exercitat și asupra „telefoniștilor“ care lucrează pentru diverse companii. Angajații care înregistrează rezervări pentru liniile aeriene (de exemplu, United Airlines) trebuie să marcheze fiecare minut consumat pentru serviciu și sînt obligați să justifice fiecare moment de absență de la telefon. Angajații chiar apasă un buton al telefonului pentru a-și informa managerii cu privire la intențiile lor. Supraveghetorii stau într-un „turn“, sus, în mijlocul biroului de rezervări, urmărind ca niște paznici mișcările fiecărui operator din birou. Ei monitorizează, de asemenea, convorbirile telefonice, pentru a fi siguri că angajații spun și fac ceea ce trebuie. Acest control face parte din procesul mai larg de supraveghere omniprezentă care se extinde din ce în ce mai mult în toate locurile de muncă – nu numai în centrele de rezervări pentru cursele aeriene, ci și în departamentele de servicii pentru clienți și în companiile de procesare a datelor, în care calculatoarele fac posibilă o supraveghere strictă a angajaților.[21] Nu-i de mirare că, adeseori, clienții au de-a face cu angajați care se comportă ca niște automate. Un angajat de la United Airlines spunea: „Corpul meu a devenit o extensie a terminalului de calculator în care introduc rezervările. Mă simt golit de eul meu.“[22]

Urmînd o evoluție logică, unele companii folosesc acum convorbirile telefonice pe calculator.[23] Vocile calculatorului sînt mult mai previzibile și controlabile

decît cel mai strict controlat operator uman. Într-adevăr, în societatea noastră, din ce în ce mai mcdonaldizată, am avut unele dintre cele mai „interesante“ convorbiri cu astfel de voci de computere.

Bineînțeles, angajații de la nivelurile inferioare nu sînt singurii care își pierd abilitățile de a rezolva probleme. Am amintit deja controlul asupra profesorilor și doctorilor. În plus, piloții care zboară pe avioane moderne, computerizate (cum ar fi Boeing 757 și 767), sînt controlați și, astfel, de-calificați. În loc de a pilota „din scaun“ sau de a folosi vechiul pilot automat pentru manevrele simple, piloții moderni „pot apăsa cîteva butoane, după care pot sta liniștiți în timp ce avionul zboară spre destinația sa și aterizează pe o pistă prestabilită.“ Un reprezentant oficial de la Autoritatea Aeronautică Federală a spus: „Luăm de sub controlul uman tot mai multe funcții și le dăm mașinilor.“ Aceste avioane sînt, în multe privințe, mult mai sigure și mai solide decît cele vechi, mai puțin avansate tehnologic. Totuși, piloții care depind de aceste tehnologii s-ar putea să-și piardă capacitatea de a rezolva creativ situații de urgență. Problema, arăta un director al unei linii aeriene, este că „nu am calculatoare care să facă asta [să fie creative]. Pur și simplu nu am.“[24]

Controlul clienților

Angajații sînt relativ ușor de controlat, pentru că mijloacele lor de existență depind de angajator. Clienții au mult mai multă libertate; ei pot să se supună regulilor sau, dacă nu le place situația în care se află, să plece în altă parte. Cu toate acestea, sistemele mcdonaldizate au dezvoltat și perfecționat mai multe metode de a controla clienții.

Industria fast-food: ieși naibii de-aici!

Fie că intră în restaurant sau vin la ghișeul pentru automobile, clienții trec printr-un sistem de bandă rulantă care-i „plimbă“ prin restaurant în modul dorit de către conducere. Acest lucru este evident în cazul mașinilor (energia pentru bandă vine de la propriul automobil), dar este valabil și pentru clienții care intră în restaurant. Clienții știu că trebuie să se alinieze la coadă, să meargă la ghișeu, să comande, să plătească, să-și ducă mîncarea la o masă liberă, să mănînce, să strîngă resturile, să le ducă la pubelă și să se întoarcă la mașină.

Controlul clienților este permis de trei mecanisme:[25]

1. Clienții primesc informații (de exemplu, prezența în număr mare a pubelelor) care le indică ce se așteaptă de la ei.

2. O serie de restricții structurale îi face pe clienți să se comporte într-un anumit fel. De exemplu, la ghișeul pentru mașini, instrucțiunile scrise pe meniul de pe panoul de la intrare (sau din altă parte) le oferă clienților alternative puține sau deloc.

3. Clienții au interiorizat regulile considerate de la sine înțelese și, atunci cînd intră în restaurantul fast-food, se conformează acestora.

Cînd copiii mei erau mici, mă admonestau după ce terminam masa la McDonald's pentru că nu curățam și nu duceam resturile la pubelă. Copiii mei jucau, de fapt, rolul de agenți ai restaurantului McDonald's, învățîndu-mă normele de comportament într-un astfel de mediu. Eu (și mulți alții) am interiorizat de mult regulile și le urmez supus și astăzi, atunci cînd, rareori, lipsit de o alternativă (sau în căutarea unei toalete curate), sînt forțat să intru într-un restaurant fast-food.

Unul dintre scopurile controlului în restaurantul fast-food este acela de a-i face pe clienți să-și cheltuiască banii și să plece rapid. Restaurantele au nevoie ca mesele să se elibereze repede pentru ca alți clienți să aibă unde să mănînce. Cunoscuta rețea de autoserviri Automat a fost, într-o anumită măsură, subminată de cei care ocupau mesele ore întregi. Bufetul Automat devenise un centru social, avînd din ce în ce mai puțin loc pentru cei care doreau să consume mîncarea pe care o plătiseră. Lovitura de grație i-a fost dată atunci cînd mesele de la Automat au fost monopolizate de oamenii fără adăpost.

Pentru a-i împiedica pe cei fără adăpost să se oprească sau, în suburbii, pe adolescenții scandalagii să monopolizeze mesele și locurile de parcare, unele restaurante fast-food angajează personal de securitate. Rețeaua 7-Eleven încearcă să rezolve problema adolescenților din afara restaurantelor difuzînd melodii siropoase ca *Some Enchanted Evening*. Un purtător de cuvînt de la 7-Eleven spunea: „Doar n-or să se învîrtă pe aici dansînd pe muzică de Mantovani."[26]

Unele restaurante fast-food au pus chiar și afișe, limitînd șederea clienților la douăzeci de minute.[27] În general, restaurantele fast-food s-au structurat în așa fel încît clienții nu simt nevoia să zăbovească. Pentru ca masa în sine să fie consumată rapid, mîncărurile se servesc cu mîna. Unele restaurante fast-food au scaune speciale în care, după aproximativ douăzeci de minute, clienții nu se mai simt confortabil.[28] Aproape același efect îl au culorile folosite pentru decorațiuni: „Scopul nu este relaxarea. Ieși naibii de-aici, ăsta este scopul. În același scop au fost alese și culorile interioare. De la purpuriul și galbenul de pe firmă pînă la maroul uniformei, totul este agresiv pentru ochi. Totul este conceput să nu te facă să te simți confortabil și să nu vrei să stai."[29]

Alte contexte: ca într-o tabără de recruți

În sistemul universitar, studenții („consumatorii" serviciilor universitare) sînt, evident, mai controlați decît profesorii. De exemplu, universitățile le acordă studenților prea puțină libertate în ceea ce privește cursurile pe care le urmează. Chiar și cursurile, adesea foarte structurate, îi obligă pe studenți să acționeze doar într-un anumit fel.

Controlul asupra studenților începe cu mult înainte ca ei să ajungă la universitate. Școlile au elaborat numeroase sisteme pentru controlul studenților. Multe se străduiesc de la bun început să-i facă pe elevi să se conformeze regulilor. Grădinițele sînt descrise „ca niște tabere de recruți"[30]. Elevii sînt învățați nu numai să se supună autorității, dar să și accepte procedeele raționalizate ale învățării mecanice și ale testării obiective. Mai important, spontaneitatea și creativitatea nu par a fi răsplătite,

s-ar putea să fie chiar descurajate, conducînd la ceea ce experții numesc „educația pentru docilitate“[31]. Cei ce se conformează regulilor sînt elevi buni, ceilalți sînt răi. Astfel, ca regulă generală, ajung la colegiu cei care reușesc să se supună mecanismelor de control. Elevii creativi, independenți sînt, adesea, din punctul de vedere al sistemului educațional, „dificili, scumpi și consumatori de timp“[32].

Ceasul și planul didactic exercită un control strict asupra elevilor, în special în gimnaziu și liceu. Din cauza „tiraniei ceasului“, o oră trebuie să se sfîrșească la sunetul clopoțelului, chiar dacă elevii sînt pe cale să înțeleagă ceva important. Din cauza „tiraniei planului didactic“, o clasă trebuie să se concentreze asupra a ceea ce cere planul pentru ziua respectivă, indiferent de ceea ce clasa (sau profesorul) ar considera interesant. Imaginați-vă „un grup de copii emoționați care examinează cu deosebit interes și fascinație o broască țestoasă. Acum, copii, insistă profesorul, lăsați broasca. Urmează lecția de zoologie în care vom discuta despre crabi.“[33]

În industria serviciilor de sănătate, pacientul (împreună cu medicul) este din ce în ce mai controlat de sistemele mari, impersonale. De exemplu, în multe programe de asigurări medicale pacienții nu pot decide singuri să consulte un specialist. Mai întîi pacientul trebuie să meargă la un medic generalist, care hotărăște dacă este necesar un medic specialist. Datorită marii presiuni a sistemului asupra medicului generalist de a menține costurile reduse, puțini pacienți ajung la medicul specialist, generaliștii efectuînd multe dintre activitățile care înainte erau realizate de specialiști.

Scannerele de la supermarketuri îi controlează atît pe angajați, cît și pe clienți. Cînd prețurile erau marcate pe toate produsele, clienții puteau calcula cu aproximație suma cheltuită pentru cumpărături. Ei puteau controla prețul pentru fiecare articol, pentru a fi siguri că nu vor fi încărcați la casă. Dar, o dată cu apariția scannerelor, este imposibil pentru cumpărători să urmărească prețurile sau pe angajat.

Supermarketurile îi controlează pe clienți și prin aranjarea produselor. Ele se străduiesc, de exemplu, să amplaseze produsele care-i atrag pe copii în locuri de unde aceștia le pot lua cu ușurință (cum ar fi rafturile de jos). Mărfurile pe care un magazin decide să le prezinte ca atractive prin preț și etalare strategică sînt cumpărate ca atare. Producătorii și angrosiștii se luptă pentru poziții pe rafturile aflate cît mai în față sau la capătul rîndurilor. Alimentele plasate în aceste poziții se vor vinde, cel mai probabil, mult mai bine decît dacă s-ar afla în pozițiile lor obișnuite.

Mall-urile controlează și ele clienții, în special pe copii și tineri, care sînt programați de mass media să fie consumatori avizi. Mersul la mall poate deveni un obicei adînc înrădăcinat. Petrecîndu-și ore în șir și sfîrșiturile de săptămînă în astfel de locuri, unii oameni devin ceea ce Kowinski a numit „*zombies*“ ai cumpărăturilor.[34] Plasarea scărilor îi obligă pe clienți să traverseze coridoare cu vitrine atrăgătoare. Băncile pentru odihnă sînt amplasate în așa fel încît să-i atragă pe clienți spre anumite locuri, deși aceștia nu caută decît o scurtă perioadă de alinare a chinurilor de consumator. Amplasarea strategică a magazinelor și a mărfurilor îi atrage pe oameni spre produse care, altfel, nu i-ar fi interesat.

Un puternic control asupra oamenilor îl exercită calculatoarele care răspund la vocea umană prin sistemele de recunoaștere vocală. O persoană care primește o

convorbire la căsuța vocală poate fi întrebată de vocea calculatorului dacă acceptă să plătească convorbirea. Vocea calculatorului spune: „Spuneți, vă rog, da sau nu." Deși eficient și economicos, sistemul are și defecte:

Persoana simte că nu poate purta o conversație liberă și manifestă reținere. Calculatorul îl controlează. Poate fi frustrant. […] Oamenii se adaptează la această situație, dar numai pentru că subconștientul o elimină ca pe o altă neplăcere a vieții noastre într-o lume tehnologică.[35]

Chiar și religia și politica se supun astăzi regulilor de piață și, ca toate sistemele în curs de mcdonaldizare, adoptă tehnologii care le ajută să controleze comportamentul „clienților". De exemplu, Biserica Romano-Catolică are Centrul de Televiziune al Vaticanului. Mai mult, în loc de a folosi un preot adevărat, milioane de credincioși „comunică" acum cu o imagine televizată.[36] Televiziunea le permite preoților să ajungă la mult mai mulți oameni decît era posibil într-o biserică tradițională; deci ei pot exercita (sau așa speră) un control mai mare asupra a ceea ce oamenii cred sau fac și, astfel, pot obține donații mai mari. Pentru a-și controla telespectatorii, preoții de la televizor se folosesc de întreaga panoplie de tehnici puse la punct de experții media. Astfel, unii folosesc un tip de emisiune asemănător celui al *talk-show*-urilor moderate de Jay Leno sau David Letterman, asezonate cu glume, orchestre, cîntăreți sau invitați. Iată cum descrie un observator televiziunea Vaticanului: „Marele avantaj al Vaticanului este că, avînd televiziune proprie, își poate susține punctul de vedere prin toate emisiunile. Dacă li se dau un aparat de filmat și timp de antenă, înseamnă că au controlul."[37]

Același lucru se poate spune și despre politică. Cel mai evident exemplu este utilizarea televiziunii pentru promovarea politicienilor și manipularea voturilor. Este adevărat că cei mai mulți oameni întîlnesc politicieni numai la televizor, adică într-un cadru extrem de controlat și conceput pentru a exprima exact mesajul și imaginea dorită de către politicieni și consilierii lor pentru media. În anii '80, președintele Ronald Reagan a transformat marketingul politic într-o adevărată artă. De multe ori vizitele erau regizate, iar imaginile televizate aranjate (președintele în fața unui steag sau avînd în fundal un cimitir militar), astfel încît spectatorii și potențialii votanți primeau exact mesajul vizual dorit de consilierii săi pentru media. Conferințele de presă durau foarte puțin, deoarece întrebările și cele mai multe dintre răspunsuri nu puteau fi prevăzute.

Controlul procesului și al produsului

Într-o societate supusă mcdonaldizării, cea mai mare amenințare la adresa previzibilității o constituie oamenii. Controlul asupra oamenilor poate fi sporit prin controlarea proceselor și a produselor, dar controlul asupra acestora din urmă a devenit o valoare în sine.

Tehnologiile menite să reducă elementele imprevizibile se regăsesc și în producția de alimente. De exemplu, producerea industrială a pîinii nu este controlată de brutari calificați, care să-și îndrepte toată dragostea și atenția către cîteva pîini. Astfel de brutari nu pot produce suficientă pîine pentru a satisface nevoile societății. În afară de aceasta, pîinea pe care o produc poate constitui unul dintre exemplele de imprevizibilitate generată de activitatea umană, adică poate să fie prea coaptă sau prea puțin coaptă. Pentru a crește productivitatea și a elimina aceste elemente imprevizibile, marii producătorii de pîine au dezvoltat un sistem automat în care, ca în toate sistemele automate, oamenii joacă un rol minim, strict controlat de tehnologie:

Cele mai avansate fabrici de pîine se aseamănă acum cu rafinăriile de petrol. Făina, apa, aditivii și cantități imense de drojdie, zahăr și sare se amestecă într-o pastă care fermentează o oră. Se mai adaugă făină și aluatul este pus în forme, lăsat să crească o oră și apoi introdus, printr-un tunel, în cuptor. Pîinea este gata după 18 minute, apoi este răcită, feliată și ambalată.[38]

În întreaga industrie alimentară, procesele de producție în care rolul oamenilor se reduce la planificare și întreținere au înlocuit procesele care foloseau muncitorii calificați. Depozitarea și livrarea alimentelor a fost și ea automatizată.

Evoluțiile uluitoare ale tehnologiei au modificat și felul în care oamenii cresc animalele pentru hrană. Acvacultura, de exemplu, o afacere de 5 miliarde de dolari pe an, se dezvoltă extraordinar datorită creșterii cerinței de alimente marine din partea unei populații preocupate de colesterol.[39] În locul metodelor ineficiente, imprevizibile, de recoltare a peștelui – un pescar cu undița sau chiar ambarcațiuni care pescuiesc, cu plasa, cantități uriașe de pește – avem acum fermele marine, cu rezultate mult mai previzibile și mai eficiente. Peste 50% din somonul proaspăt din restaurante este crescut în cuști uriașe în largul coastelor Norvegiei.

Fermele marine au o serie de avantaje. În general, acvacultura le permite oamenilor să exercite un control mult mai mare asupra elementelor imprevizibile care abundă în mediul natural al peștilor, producînd astfel o cantitate previzibilă. Diverse medicamente și substanțe chimice sporesc previzibilitatea cantității și a calității alimentelor marine. Acvacultura permite o recoltă previzibilă și eficientă pentru că se practică pe o suprafață limitată. Geneticienii pot manipula aceste ființe pentru a produce mai eficient alimente marine. De exemplu, unii pești de mare au nevoie de zece ani pentru a atinge dimensiunile cerute pe piață, dar o varietate nouă, pitică, poate atinge dimensiunea dorită în numai trei ani. De asemenea, fermele marine permit o mai mare calculabilitate – cele mai mari cantități de pește cu cea mai mică cheltuială de timp, bani și energie. În mod similar, micile fermele de familie pentru creșterea animalelor sînt rapid înlocuite de „fermele-fabrici“.[40] Primul animal crescut într-o astfel de fermă a fost puiul. Iată cum descrie un autor o „fabrică“ de pui:

Astăzi, un producător de carne obține din incubatoare 10.000, 50.000 sau chiar și mai mulți pui de o zi, pe care îi pune într-un șopron lung și lipsit de ferestre [...]. Pentru a-i face să crească cît mai rapid și cu cît mai puțină mîncare, în interior este controlat fiecare factor de mediu. Mîncarea și apa sînt administrate prin recipiente cu descărcare automată prinse de tavan [...]. Lumina este adaptată [...]. De exemplu, în prima săptămînă s-ar putea să fie aprinsă 24 de ore pe zi, pentru a stimula creșterea rapidă în greutate [...].

Spre sfîrșitul săptămînii a opta sau a noua spațiul alocat fiecărui pui s-ar putea să ajungă la numai zece centimetri pătrați – sau, pentru o pasăre de 1,6 kilograme, la mai puțin decît suprafața unei coli A4.[41]

Pe lîngă alte avantaje, astfel de ferme permit unei singure persoane să crească peste 50.000 de pui.

Creșterea puilor în acest fel presupune etape previzibile care permit controlul asupra tuturor aspectelor afacerii. De exemplu, mărimea și greutatea puiului sînt mai previzibile decît în cazul puiului crescut natural. Este mult mai eficient să se „recolteze" pui crescuți într-un spațiu limitat decît pui care cresc pe suprafețe mari.

Totuși, strîngerea puilor în spații atît de aglomerate produce fenomene imprevizibile, cum ar fi violența și chiar canibalismul. Fermierii previn în diverse feluri aceste „vicii" iraționale: reducerea luminii pe măsură ce puii ating talia scontată sau tăierea ciocului pentru ca puii să nu se poată răni.

Unii pui sînt lăsați să se maturizeze, pentru a fi folosiți la producerea ouălor. Dar și acestora li se administrează aproape același tratament ca și celor crescuți pentru carne. Găinile nu sînt altceva decît „mașini de conversie" care transformă materia primă (hrana) în produs finit (ouă). Peter Singer descrie tehnologia utilizată pentru controlul producției de ouă:

Cuștile sînt stivuite în șiruri, cu jgheaburi pentru apă și hrană alimentate automat de o sursă centrală. Podeaua cuștilor este înclinată [...], ceea ce face ca pasărea să nu poată sta confortabil, iar ouăle să se rostogolească spre partea din față a cuștii, de unde pot fi ușor colectate. În fabricile mai moderne, ouăle sînt transportate la locul de împachetare de o bandă rulantă [...]. Excrementele cad prin podeaua din plasă de sîrmă și pot fi lăsate să se acumuleze luni de zile înainte de a fi îndepărtate printr-o singură operație.[42]

Acest sistem permite un control riguros asupra producției de ouă și are ca rezultate o eficiență sporită, o aprovizionare previzibilă și o mai mare uniformitate calitativă decît în cazul cotețului tradițional.

Alte animale – porci, miei, tăurași și în special viței – sînt crescute în condiții asemănătoare. Pentru a preveni dezvoltarea musculaturii (care întărește carnea), vițeii sînt imediat introduși în boxe individuale mici, în care nu se pot mișca și, pe măsură ce cresc, nici măcar nu se mai pot întoarce. Ținuți astfel, vor fi împiedicați să mănînce iarbă, care ar schimba culoarea cărnii. În boxe nu există nici paie, deoarece, dacă acestea ar fi mîncate, carnea vițeilor s-ar închide la culoare... „Sînt alimentați numai cu hrană lichidă, bazată pe lapte praf degresat, la care se adaugă vitamine, minerale și medicamente pentru stimularea creșterii", spune Peter Singer

în cartea sa *Animal Liberation.*[43] Pentru a fi sigur că viţeii îngurgitează cantitatea maximă de hrană, nu li se dă apă, ceea ce-i forţează să bea hrana lichidă. Controlînd strict mărimea boxei şi cantitatea de hrană, producătorii de carne de viţel pot atinge două obiective cuantificabile: producerea în cel mai scurt timp a unei cît mai mari cantităţi de carne, precum şi obţinerea celei mai bune cărni de viţel, fragedă şi albă.

Aceste tehnologii conduc evident la un mai mare control asupra procesului prin care animalele produc carne, adică la creşterea eficienţei, calculabilităţii şi previzibilităţii producţiei de carne. Mai mult, ele exercită control şi asupra muncitorilor din ferme. De exemplu, lăsaţi la latitudinea lor, fermierii ar hrăni animalele prea puţin, le-ar administra hrană nepotrivită sau le-ar permite să se mişte prea mult. De fapt, în fermele-fabrici strict controlate, mîna de lucru umană (cu elementele ei imprevizibile) este practic eliminată. Alte tehnologii nonumane au afectat şi modul în care gătesc oamenii. Tehnologii cum ar fi cuptoarele cu termostat „decid“, în locul gospodinei, cînd este gata mîncarea. Acum, multe cuptoare, maşini de cafea şi alte aparate pornesc şi se opresc singure. Instrucţiunile de pe pachetele de alimente indică, cu precizie, cum trebuie preparate şi gătite. Amestecurile, cum ar fi Mrs. Dash, elimină necesitatea ca bucătarul să se gîndească la combinaţii de condimente. Noua supă Super Boil de la Nissin Foods – „supa care se face singură“ – are, pe fundul conserve, un compartiment special. O răsucire de cheie declanşează o reacţie chimică care practic fierbe supa.[44] Chiar şi cartea de bucate a fost concepută astfel încît să nu lase loc creativităţii gospodinei şi să controleze procesul gătitului.

Conversaţia: ce nu poate fi controlat?

Închei acest capitol cu cîteva rînduri despre controlul asupra modului în care vorbim. Laptop-ul, împreună cu programele de prezentare cum ar fi Power Point, de la Microsoft, au ajuns să exercite un control important asupra prezentărilor orale. Astfel de programe îi fac pe vorbitori să conceapă zeci de *slide*-uri cu „bumbi sau bare şi grafice bogat colorate“[45]. Prezentarea orală se subordonează şi se structurează conform acestor *slide*-uri. Power Point are chiar şi modele pentru domenii cum ar fi vînzarea unui produs şi strategiile recomandate. Utilizatorii sînt conduşi automat printr-un format de prezentare prestabilit. Unii vorbitori îşi încep prezentările cu unul din aceste modele. Programul sugerează utilizarea de imagini pentru ilustrarea aspectelor abordate şi verifică dacă *slide*-urile nu au prea multe cuvinte. Acest tip de control face ca alcătuirea prezentării să fie nu numai controlată de o tehnologie nonumană, ci şi standardizată şi omogenă.

Dar nu numai întocmirea prezentărilor este controlată; conversaţia în general împărtăşeşte aceeaşi soartă. În lucrarea sa *Good to Talk?*, Deborah Cameron analizează diverse modalităţi în care se exercită controlul asupra felului în care vorbim.[46] Conversaţia este obiect de preocupare pentru educatori şi experţi. În şcoli,

ateliere și în alte locuri sîntem învățați să conversăm. Conversația este standardizată, codificată și stilizată. Pentru a fi siguri că vorbim „adecvat“, a sporit supravegherea. Ca în multe alte situații din lumea contemporană, accentul se pune pe o comunicare „mai bună“. Ceea ce se pare însă că se pierde este plăcerea conversației.

Concluzie

Cea de-a patra dimensiune a mcdonaldizării o constituie controlul, exercitat prin înlocuirea tehnologiei umane cu cea nonumană. Printre numeroasele obiective care stimulează dezvoltarea tehnologiilor nonumane, cel mai important este controlul sporit asupra situațiilor imprevizibile produse de către oameni, în special de către angajați și consumatori. Obiectivul ultim al controlului este atins atunci cînd angajații sînt înlocuiți de tehnologiile nonumane, cum ar fi roboții. Tehnologiile nonumane sînt folosite pentru a controla și situațiile imprevizibile create de clienți. Obiectivul este de a-i face cît mai docili în procesele mcdonaldizate. Prin controlarea angajaților și clienților, tehnologiile nonumane sporesc și controlul asupra proceselor muncii și a produselor finite.

Este clar că viitorul va aduce un număr mai mare de tehnologii nonumane, cu și mai multe posibilități de control asupra oamenilor și proceselor. De exemplu, ascultarea benzilor în locul citirii cărților încredințează controlul celor care înregistrează lectura pe bandă. „Ei hotărăsc în locul nostru dispoziția, ritmul și intonația cuvintelor. Nu poți să zăbovești asupra lor sau să treci rapid peste ele.“[47] Armele cum ar fi „bombele inteligente“ își corectează traiectoria fără intervenție umană, iar în viitor bombele inteligente pot fi perfecționate: vor scana mai multe ținte și vor „decide“ pe care să o lovească. Probabil că următorul pas uriaș îl va constitui perfecționarea inteligenței artificiale, care conferă mașinilor capacitatea aparentă de a gîndi și de a lua decizii la fel ca oamenii.[48] Inteligența artificială promite multe avantaje pentru multe domenii (medicină, de exemplu). Cu toate acestea, ea constituie și un pas enorm spre de-calificare. Drept urmare, din ce în ce mai mulți oameni vor pierde ocazia și, probabil, capacitatea de a gîndi singuri.

7. Iraționalitatea raționalității
Ambuteiajele de pe autostrăzile fericirii

Mcdonaldizarea s-a extins în peisajul social deoarece oferă eficiență sporită, previzibilitate, calculabilitate și control. În ciuda acestor avantaje, așa cum au arătat capitolele precedente, mcdonaldizarea are și serioase inconveniente. Sistemele raționale produc, inevitabil, o serie de iraționalități care le limitează, în ultimă instanță le compromit și, poate, chiar le subminează raționalitatea.

La nivelul cel mai general, *iraționalitatea raționalității* este o simplă etichetă pentru multe dintre aspectele negative ale mcdonaldizării. Mai exact, iraționalitatea poate fi văzută ca opusul raționalității. În acest sens, putem considera că mcdonaldizarea determină ineficiență, imprevizibilitate, improbabilitate a calculabilității și lipsă de control.[1] Iraționalitatea înseamnă, de fapt, că sistemele raționale sînt dezvrăjite, își pierd magia și misterul. Și mai important este faptul că sistemele raționale sînt în realitate sisteme neraționale, care neagă umanitatea, rațiunea umană a persoanelor care muncesc în interiorul acestora sau care sînt deserviți de ele. Cu alte cuvinte, sistemele raționale sînt dezumanizante. Observați vă rog că termenii *raționalitate* (*rationality*) și *rațiune* (*reason*), deși sînt adesea folosiți unul în locul celuilalt, în această discuție desemnează ca fenomene antitetice. Sistemele raționale (*rational*) sînt adeseori neraționale (*unreasonable*).

Acest capitol prezintă costurile mcdonaldizării mai sistematic decît au făcut-o capitolele precedente. După cum veți vedea, aceste costuri înseamnă ineficiență, iluzii de diferite tipuri, dezvrăjire, dezumanizare și omogenizare.

Ineficiența: cozi lungi la casă

Contrar promisiunilor, sistemele raționale sfîrșesc adesea prin a fi ineficiente. De exemplu, în restaurantele fast-food se formează adesea cozi lungi la casă sau mașinile abia se tîrăsc prin fața ghișeului unde sînt servite. Ceea ce este conceput ca un mod eficient de a obține o masă se dovedește a fi, adesea, ineficient.

Restaurantul fast-food nu este nici pe departe singurul aspect al societății mcdonaldizate care dovedește ineficiență. Chiar și mult lăudata industrie japoneză a anilor ’80 și ’90 are elementele ei de ineficiență. Să luăm sistemul „la timp“, discutat în Capitolul 3. Deoarece acest sistem impune, adesea, furnizarea de mai multe ori pe zi a componentelor, străzile și șoselele din jurul fabricii sînt pline de camioane. Din cauza traficului aglomerat oamenii întîrzie frecvent la lucru sau la întîlniri de afaceri, ceea ce conduce la scăderea productivității. Dar aspectele iraționale nu se limitează la ambuteiaje sau întîlniri ratate. Toate aceste camioane consumă combustibil, foarte scump în Japonia, și contribuie la creșterea serioasă a poluării. Situația a devenit și mai gravă cînd magazinele japoneze ieftine, supermarketurile și magazinele specializate au început să folosească sistemul „la timp“, sporind numărul camioanelor de pe străzi.[2]

Iată cum descrie reporterul Richard Cohen un alt exemplu de ineficiență în lumea mcdonaldizată:

> Dumnezeule, cu fiecare progres al epocii calculatoarelor, mi s-a spus că voi fi avantajat. Dar, cu fiecare „avantaj“, eu muncesc mai mult. Aceasta este regula ATM a vieții. [...] Mi s-a spus – chiar promis – că nu vor mai fi cozi la bancă și voi face depuneri sau retrageri indiferent de oră. Acum sînt cozi la ATM-uri, banca pare să-și ia un procent din ce retrag sau depun, iar eu fac, bineînțeles, ceea ce obișnuiau să facă funcționarii (vi-i mai amintiți?). Cu noile telefoane probabil că va trebui să mă cațăr pe stîlpii de telefon, în suburbii, în timpul viscolelor.[3]

Cohen înregistrează cel puțin trei iraționalități diferite: sistemele raționale nu sînt mai puțin scumpe, ele îi obligă pe oameni să efectueze muncă neplătită și, ceea este cel mai important aici, sînt adesea ineficiente. Ar fi mult mai eficient să avem de-a face cu un dispecer uman la bancă sau la ghișeul pentru mașini decît să așteptăm la coadă la un bancomat.

La fel, ar fi mult mai eficient să pregătim masa acasă decît să ne urcăm familia în mașină, să ne deplasăm la restaurantul McDonald’s, să mîncăm și apoi să ne întoarcem acasă. Mesele preparate în casă, mereu altfel, s-ar putea să nu fie mai eficiente, dar, cu siguranță, „cinele TV“ și mesele preparate la microunde – chiar și meniurile complete cumpărate de la supermarket sau Eatzi’s – sînt. Astăzi, totuși, mulți oameni continuă să creadă, stimulați de propaganda restaurantelor fast-food, că este mai eficient să iei masa acolo.

Deși forțele mcdonaldizării își trîmbițează eficiența sporită, ele nu spun niciodată pentru cine este eficient acest sistem. Este el oare eficient pentru clienții care au nevoie doar de o pîine sau o cutie de lapte și care își croiesc drum printre miile de articole de care nu au nevoie? Este eficient pentru clienți să-și treacă cumpărăturile prin scannerul supermarketului, să-și introducă cartea de credit sau debit și să-și împacheteze cumpărăturile ei înșiși? Este eficient ca oamenii să-și pună singuri benzină? Este eficient ca ei să formeze atîtea combinații de numere de telefon înainte de a auzi o voce umană? În cele mai multe cazuri clienții vor descoperi că astfel de sisteme nu sînt eficiente pentru ei. Cea mai mare parte a cîștigului produs de eficiență ajunge la cei care forțează raționalizarea.

Tot astfel, cei din conducerea organizațiilor impun activități eficiente celor care lucrează la sau aproape de baza sistemului: muncitorilor de la banda de asamblare, celor de la tejghea, personalului de la telefon. Proprietarii, deținătorii de francize, directorii doresc să-și controleze subordonații. Dar ei doresc, în același timp, ca propriile lor poziții să fie, pe cît posibil, scutite de constrîngerile raționalității – adică ineficiente. Subordonații trebuie să urmeze orbește regulile, regulamentele și alte structuri ale sistemului rațional, timp în care cei din conducere pot fi creativi.

Costul ridicat: mai bine acasă

Eficiența mcdonaldizării nu economisește banii clienților. De exemplu, un pahar de suc îl costă pe proprietarul unei francize 11 cenți, dar se vinde cu 85 de cenți.[4] O masă pentru o familie de patru persoane la un restaurant fast-food s-ar putea să coste 20 sau 25 de dolari, sumă ce depășește costul ingredientelor pentru o masă pregătită acasă.

Așa cum spunea Cohen despre bancomate adesea oamenii trebuie să plătească suplimentar cînd au de-a face cu inumanitatea și ineficiența sistemelor raționalizate. Marele succes și profitul adus de sistemele mcdonaldizate, graba de a le extinde asupra a noi și noi sectoare ale societății și faptul că atît de mulți oameni doresc să intre în astfel de companii arată că aceste sisteme produc într-adevăr profituri uriașe.

Într-un articol intitulat „How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation" („Cum mi-am petrecut vacanța mea Disney și ce-am mai cheltuit…"), Bob Garfield arăta care este costul activităților mcdonaldizate.[5] Garfield și-a dus familia de patru persoane la Walt Disney World și a descoperit că ar fi mai potrivit ca aceasta să se numească „Lumea Cheltuielii". Vacanța de cinci zile l-a costat, în 1991, 1.700 de dolari, numai taxele de intrare ridicîndu-se la 551,30 dolari. (Și prețurile continuă să crească. În 1998, pentru cinci zile, o familie de patru persoane a plătit pentru intrare 800 de dolari.[6]) El a calculat că în cinci zile au avut mai puțin de șapte ore de „distracție, distracție, distracție. Aceasta se ridică la 261 de dolari pe oră." Întrucît cea mai mare parte a timpului petrecut în „Împărăția Fermecată" a fost în autobuze, „la coadă și fîțîindu-ne dintr-un loc în altul, cele 17 puncte de atracție pe care le-am văzut ne-au captivat timp de 44 minute."[7] Astfel, ceea ce se consideră a fi o vacanță ieftină de familie se dovedește destul de scumpă.

Iluzia distracției: ha, ha, ha, tocmai a căzut bursa!

Dacă, într-adevăr, nu este nici eficientă și nici ieftină, atunci ce oferă oamenilor mcdonaldizarea, în speță restaurantul fast-food? De ce se bucură de succes în întreaga lume? Un răspuns îl constituie iluzia de eficiență și economie. Atîta timp cît oamenii cred în această iluzie, situația de fapt nu mai contează.

Mai important, probabil, este că restaurantele fast-food par a oferi, așa cum a subliniat Stan Luxemburg, distracție. Restaurantul McDonald's folosește un clovn omniprezent, Ronald McDonald, o mulțime de personaje din desenele animate și un decor colorat pentru a aminti oamenilor ce distracție îi așteaptă la următoarea lor vizită. Unele restaurante oferă locuri de joacă și plimbări pentru copii, și astfel de servicii devin din ce în ce mai variate și mai tehnologizate.[8] Nu este neobișnuit să vezi că un restaurant devine mai puțin important decît locul său de joacă. De fapt, multe restaurante fast-food sînt adevărate parcuri de distracție pentru luat masa.

La un moment dat, restaurantul McDonald's a intrat în afacerea locurilor de joacă. Leaps and Bounds Inc., o sucursală la care toate acțiunile aparțin societății-mamă, a deschis 49 de locuri de joacă înainte de a fi vîndută lui Discovery Zone în septembrie 1994.[9] Echipamentul de joacă al lui Leaps and Bounds a fost inspirat de echipamentul din locurile de joacă de la restaurantele McDonald's. Purtătorul de cuvînt al firmei McDonald's spunea că ideea a apărut din sloganul publicitar „Mîncare, oameni, distracție [...]. Noi l-am întors pe dos și am pus mai întîi distracția."[10] Unii cinici ar putea spune că McDonald's pune întotdeauna distracția înaintea mîncării.

Pentru a nu se lăsa mai prejos, restaurantul McDonald's din Japonia și-a unit forțele cu Toys 'R Us. Unele magazine Toys 'R Us vor avea restaurante McDonald's. Prin cooperarea strînsă cu firmele de locuri de joacă și jucării, McDonald's afirmă din ce în ce mai clar că face parte din afacerea „distracției".[11]

Dacă nu credeți că distracția este principiul de bază, gîndiți-vă la mîncare. Restaurantele fast-food vînd feluri de mîncare care se servesc fără tacîmuri și care se găsesc în parcurile de distracții. Datorită a ceea ce ar putea fi numit „principiul vată de zahăr", oamenii plătesc prețuri mari pentru o mîncare care face cîțiva bănuți, atîta timp cît aceasta are o aromă puternică, plăcută și familiară. Ceea ce vînd restaurantele fast-food este o „vată de zahăr sărată"[12]. Unul dintre secretele cartofilor prăjiți de la McDonald's este că ei sînt acoperiți *atît* cu sare *cît și* cu zahăr.[13] Oamenii gustă sarea și zahărul, și numai arareori bucățica de cartof, care nu-i altceva decît un pretext pentru rest.

Astăzi, prînzul arată mai mult a decor decît a mîncare. În locul unui meniu individual, împăturit, firma McDonald's oferă o vitrină mare care, ca și afișele de la cinematograful multiplex, prezintă alternative pentru prînz.[14] Chiar și în restaurantele elegante, clienții caută elementele de decor: „Mai bine mănînc o mîncare mediocră într-o încăpere care arată minunat decît să mănînc o mîncare minunată într-un loc banal și plicticos. [...] Caut decor, eleganță, stil și multe altele."[15] Urmarea o reprezintă înmulțirea rețelelor de distracție și mîncare (*eatertainment*) cum ar fi Hard Rock Café, Planet Hollywood și Rainforest Café.

Și supermarketurile au devenit din ce în ce mai mult niște centre de distracții, care vînd „mîncăruri distractive" cum ar fi Count Chocula și fulgi Teenage Mutant Ninja Turtles, Snausages in a Blanket și jeleuri cu fructe Funny Feet*. Așa cum spunea un observator,

* Aluzii la personaje din industria *entertainment*-ului (n. tr.).

Înainte americanii cîntau „Nu-i altă afacere ca aceea a spectacolelor“, dar au renunțat, pentru că acum totul arată ca un spectacol. Supermarketurile nu fac nici ele excepție. Astăzi ele au ajuns asemenea parcurilor de distracții. [16]

Proprietarul unor mari supermarketuri din Connecticut a investit o jumătate de milion de dolari în personaje de desene animate pentru magazinele sale și și-a îmbrăcat angajații în Daisy Duck, punîndu-i să se plimbe printre clienți. Proprietarul afirma: „Clienții sînt fericiți. Oamenii vin să-și facă cumpărăturile aici împreună cu prietenii, pentru că este distractiv.“[17]

Toate aceste lucruri fac parte din obsesia pentru distracție. În cartea sa intitulată *Amusing Ourselves to Death* (*Să ne distrăm pînă ne dăm duhul*), Neil Postman susține că Las Vegas-ul a devenit simbolul acestei obsesii pentru că „este un oraș întreg dedicat ideii de distracție și astfel proclamă spiritul unei culturi în care discursul public ia, din ce în ce mai mult, forma distracției.“[18] Dacă Las Vegas-ul, cu jocurile sale mcdonaldizate, simbolizează obsesia distracției, atunci restaurantul McDonald's simbolizează atenția acordată distracției în industria fast-food.

Într-un alt plan, jurnalismul a devenit și el din ce în ce mai mult centrat pe distracție. De exemplu, *Business Week*, o revistă raționalizată, este concepută nu numai pentru a fi citită mai eficient decît *Wall Street Journal*, dar și pentru a fi mai distractivă. O reclamă pentru *Business Week* susține: „Noi nu numai că vă informăm, dar vă și distrăm.“ Doi critici spun despre această reclamă: „Este *Business Week* într-adevăr o publicație serioasă? Să ne așteptăm la «Ha, Ha, Ha! A căzut bursa! Ce haios! […] Compania dumneavostră se duce de rîpă. Ce amuzant!».“[19] Tot astfel, știrile de la televiziune sînt adesea descrise ca „infodistracție“ („*infotainment*“), deoarece combină știrile cu industria distracțiilor. Rețelele de învățămînt ca Sylvan Learning Center au fost numite „edustracție“ („*edutainment*“).

Distracția este esențială și pentru mall, pentru că, la urma urmei, acesta este locul distracției favorite pentru cei mai mulți dintre americani: cumpărăturile. Mall-urile sînt concepute ca o lume magică, cu decoruri spectaculoase pentru ceea ce Kowinski numește „Piesa de teatru a vînzării cu amănuntul“[20]. În această piesă atît clienții cît și angajații joacă roluri importante. Centrele comerciale abundă în recuzită și muzică pentru a-l îmblînzi pe sălbaticul cumpărător. O parte din recuzită rămîne tot anul, în timp ce o alta este scoasă numai la ocazii speciale (de exemplu, decorurile de Crăciun). Există apoi restaurantele, barurile, cinematografele și sălile de fitness care, și ele, susțin ideea de distracție. La sfîrșit de săptămînă clovni, baloane, scamatori, orchestre etc., îi distrează pe cei care trec de la un magazin la altul. Consiliind mall-urile cu privire la amenințarea reprezentată de alternativa cumpărăturilor făcute din fotoliu, un expert în marketing spunea: „Trebuie să faceți magazinele cît mai distractive.“[21]

Mall of America din Bloomington, Minnesota, oferă cel mai sofisticat tip de distracție pentru un astfel de loc.[22] În centrul său se află un uriaș parc de distracții, Knott's Camp Snooty, cu pistă pentru patine cu rotile, un pasaj cu magazine și poligoane de tir, iar un sistem de tuburi acrilice le permite vizitatorilor să se plimbe

printr-un acvariu. Golf Mountain oferă un teren miniatural de golf cu 18 găuri pe mai multe etaje. De asemenea, mall-ul mai adăpostește o structură Lego imensă, un uriaș bar sportiv, precum și un restaurant Planet Hollywood. Și, desigur, are un cinematograf cu 14 ecrane. Un critic spunea: „Mall of America nu este un centru comercial, ci un circ."[23]

Multe rețele comerciale contribuie la obsesia distracției și, din acest motiv, au fost etichetate ca „*retailtainment*"*. Spre exemplu, la REI, în Seattle, te poți cățăra pe un munte artificial de 20 de metri, iar la Niketown se difuzează emisiuni sportive pe ecrane mari cît trei etaje.

Iluzia realității: nici măcar „cîntăreții" nu sînt reali

Multe aspecte ale societății mcdonaldizate presupun decoruri și evenimente înșelătoare (ceea ce Daniel Boorstin numește „pseudoevenimente"[24]), cum ar fi excursiile la pachet, campingul modern, parcurile de distracții precum Busch Gardens, hotelurile-cazinou din Las Vegas, cum ar fi New York-New York, convorbirea telefonică computerizată, falsa fraternizare cu clienții la Roy Rogers și Nutri/System. Toate acestea pot fi privite ca parte a „industriei irealului"[25] așa cum o definesc Ian Mitroff și Warren Bennis. Prin aceasta ei vor să spună că toate industriile încearcă să producă și să vîndă irealitate. Restaurantul McDonald's, de exemplu, creează impresia că oamenii se distrează, că primesc mulți cartofi prăjiți, că fac o afacere cumpărîndu-și mîncarea de acolo. Un exemplu scandalos al unei astfel de irealități a fost grupul pop Milli Vanilli, cei doi „cîntăreți" care nu au cîntat, de fapt, pe propriul album.[26]

Iată cîteva exemple din gama largă a irealităților de la supermarket, unde din ce în ce mai puține lucruri sînt ceea ce par a fi:

– „Sizzlean" („șunca" falsă) este făcută din carne de vită și curcan, iar șunca *kosher* nu are nici un pic de carne de porc.
– Molly McButter și Butter Buds nu au nici un pic de unt.
– S-ar putea ca gustul „cinei TV" de curcan, congelată, să fie artificial, întrucît cel natural a fost eliminat în timpul prelucrării.
– De regulă, mirosul de lămîie din detergenți nu are nimic de-a face cu lămîile.

Această irealitate, alături de diverse pseudoevenimente, a devenit o parte integrantă a societății mcdonaldizate.

Falsa prietenie: „Salut, George"

Deoarece restaurantele fast-food limitează foarte strict sau chiar elimină contactul uman autentic, singurul lucru care le mai rămîne angajaților și clienților este fie să nu mai stabilească nici un fel de relații umane, fie să stabilească „contacte false".

* *Retail*: vînzare cu amănuntul; *entertainment*: distracție (n. tr.).

Regula numărul 17 pentru angajații de la Burger King este „Zîmbește tot timpul!“[27] Pe angajații de la Roy Rogers care obișnuiau să-mi spună „Drum bun“ cînd plăteam nu îi interesa ce se întîmpla „pe drum“. (De fapt, dacă ne gîndim mai bine, în realitate ei spuneau, în termeni politicoși, „Du-te naibii!“) Acest fenomen s-a generalizat la mulți angajați care le urează „O zi bună“ celor care pleacă. În realitate, nici nu-i interesează și nici nu-i preocupă cu adevărat cum va fi restul zilei pentru clienți. Din nou, într-un mod politicos, standardizat, ei spun de fapt „Șterge-o“ sau „Mișcă-te“, ca să mai poată fi servit și altcineva.

La Nutri/System consilierii primesc o listă de recomandări pe care trebuie să le urmeze pentru a-i determina pe clienți să revină. Li se cere „să-și salute clientul, spunîndu-i-se pe nume, cu entuziasm“. Cunoașterea numelui clientului, ca și „entuziasmul“ salutului, poate crea un fals sentiment de prietenie. De asemenea, aceștia sînt obligați „să dea dovadă de sensibilitate în conversația cu clientul“. Ei primesc un mic pliant intitulat „Abordarea personalizată dintr-o privire“. Pliantul raționalizează salutul personal, oferind răspunsuri pseudopersonalizate la situații-problemă. De exemplu, dacă clienții cred că sînt prea puțin sprijiniți în ținerea regimului, scenariul îi indică consilierului să spună: „Mă bucur că vă văd. Mă gîndeam la dumneavoastră. Cum merge regimul?“ Este oare consilierul într-adevăr bucuros să-și vadă clientul? Se gîndea într-adevăr la acesta? E într-adevăr preocupat de starea lui? Într-o societate mcdonaldizată răspunsurile la aceste întrebări sînt clare.

Uneori se fac mari eforturi pentru personalizarea scrisorilor din muntele de corespondență redactată la computer – „*junk mail*“ – cu care oamenii sînt bombardați zilnic.[28] (În același sens, primesc adesea telefoane de la agenți de telemarketing care încep spunînd „Salut, George!“.) În cele mai multe cazuri este destul de evident că scrisoarea a fost generată de computer extrăgînd numele din baza de date. Aceste scrisori sînt pline de tipul acela de falsă prietenie practicat de angajații lui Roy Rogers. De exemplu, scrisorile adoptă adesea un ton prietenos, personal, pentru a-i face pe oameni să creadă că unii dintre conducătorii unor afaceri s-au simțit emoționați că ei și-au făcut cumpărăturile în magazinele lor sau că, în ultimele luni, și-au folosit cartea de credit. De exemplu, de curînd, un prieten de-al meu a primit o scrisoare de la o franciză, The Lube Center, la cîteva zile după ce și-a schimbat uleiul la mașină (observați folosirea prenumelui și preocuparea personală „profundă“):

Dragă Ken,

Dorim SĂ-ȚI MULȚUMIM pentru că ai ales „The Lube Center“ pentru a rezolva problemele mașinii tale…

Îți recomandăm să schimbi uleiul cu regularitate. […] O să-ți trimitem o fișă care să-ți amintească acest lucru. […] Aceasta te va ajuta *să-ți amintești* cînd este următoarea programare la service a mașinii tale…

Ne folosim timpul și energia pentru a ne asigura că angajații noștri sînt bine pregătiți pentru a-ți asigura serviciile pe care le meriți…

Holly O’Neil/Shane Williams
The Lube Center Management

Cu cîțiva ani în urmă, am primit următoarea scrisoare de la un membru al Congresului din Long Island, deși eu locuiesc în Maryland. Faptul că nu-l întîlnisem niciodată pe congresmanul Downey și nu știam nimic despre el nu l-a împiedicat să-mi scrie o scrisoare „personală“:

> Dragă George,
>
> E greu de crezut, dar candidez A NOUA oară pentru Congres!...
> Cînd mă gîndesc la cele 8.600 de voturi primite [...] îmi dau seama cîte bătălii *am dus împreună.*
> Te rog anunță-mă că pot conta *pe tine.*
>
> Cu sinceritate,
> Tom Downey

Un corespondent de la *Washington Post* aduce următoarea critică falsei prietenii din scrisorile de acest gen:

> Introducînd numele oamenilor și mici amănunte scoase despre ei din bazele de date în scrisorile trimise, apoi direct în cutiile lor poștale, aceste organizații de marketing încearcă să creeze iluzia intimității. În realitate, aceste tehnologii nu fac altceva decît *să corupă și să degradeze intimitatea.* Ele trișează, substituind faptul oarecare adevăratei înțelegeri. Ceea ce duce la substituirea lucrului real cu înlocuitori sintetici ai acestuia.[29]

Oricît de falsă ar fi, această corespondență urmărește să exercite un anumit control asupra clienților, determinîndu-i să acționeze în direcția dorită.

În acest context ar trebui să menționăm și felicitările, inclusiv cele de pe Internet. Falsa prietenie caracterizează ambele tipuri de corespondență.

Dezvrăjirea: unde este magia?

Una dintre cele mai generale teze ale lui Max Weber este aceea că, datorită raționalizării, lumea occidentală este din ce în ce mai dezvrăjită.[30] „Elementele magice ale gîndirii“, care caracterizau societățile mai puțin raționalizate, au dispărut.[31] Astfel, în loc de o lume dominată de farmec, magie, mister, avem o lume în care totul este clar, logic și standardizat. Așa cum arăta Schneider, „Max Weber a văzut istoria ca îndepărtare de un trecut profund magic și călătorie către un viitor lipsit de vrajă, o călătorie care, treptat, va deposeda natura atît de proprietățile ei magice, cît și de capacitatea de a produce sens.“[32] Prin definiție, procesul raționalizării duce la pierderea vrăjii care, la un moment dat, era importantă pentru oameni. Deși, fără îndoială, am cîștigat mult prin raționalizarea societății în general și a locurilor de consum în special, am și pierdut ceva de mare valoare, greu de definit. Să analizăm cum anume acționează dimensiunile mcdonadizării împotriva iluziei.

Sistemele eficiente nu lasă loc pentru nici un fel de magie și acționează sistematic pentru a o elimina. Tot ceea ce este misterios, fantastic, legat de vise este

considerat ca ineficient. Caracteristice sistemelor pline de vrajă sînt mijloacele complicate de atingere a obiectivelor și, uneori, lipsa obiectivelor evidente. Sistemele eficiente nu permit asemenea ocolișuri, iar cei care le concep sau aplică vor face tot ce le stă în putință pentru a le elimina. Eliminarea ocolișurilor și lipsa țintelor constituie unul dintre motivele pentru care Weber a considerat sistemele raționalizate ca sisteme dezvrăjite.

Vraja este legată mai mult de calitate decît de cantitate. Magicul, fanteziile, visele și altele asemenea țin mai mult de natura internă a unei experiențe și de aspectele calitative ale acesteia decît, de exemplu, de numărul experiențelor avute de cineva sau de dimensiunile locului unde s-au petrecut. Altfel spus, este greu de imaginat producția de masă a magicului, fanteziei și viselor. O astfel de producție de masă poate fi caracteristică filmelor, dar vraja este dificil, dacă nu chiar imposibil, de produs în medii concepute pentru a furniza, pe spații geografice largi, cantități mari de bunuri și servicii. Prin producția de masă, acestora, practic, li se subminează calitățile specifice vrajei.

Nici o altă caracteristică a raționalizării nu este mai incompatibilă cu vraja decît previzibilitatea. Experiențele magice, fantastice, visele sînt, prin definiție, imprevizibile. Nimic nu poate distruge mai ușor o experiență a magicului decît previzibilitatea și repetabilitatea.

Atît controlul cît și tehnologiile nonumane care îl produc sînt inamicii vrajei. Ca regulă generală, fantezia, magicul și visele nu se supun unui control extern, în fapt autonomia fiind cea care le conferă calitatea de a fi magice. Experiențele fantastice nu duc nicăieri, se poate întîmpla orice. Astfel de lucruri imprevizibile nu se pot petrece într-un mediu perfect controlat. Pentru unii oameni un control rigid și total ar putea fi un coșmar. Același lucru se poate spune și despre tehnologiile nonumane. Sistemele reci, mecanice sînt de obicei opusul lumilor onirice asociate vrajei. Din nou, unii oameni au fantezii asociate cu tehnologiile nonumane, dar acestea au mai degrabă caracter de coșmar decît de vis.

După cum vedem, mcdonaldizarea este legată de dezvrăjire și chiar o presupune. O lume lipsită de magie și mister este o altă consecință irațională a sporirii raționalizării.

Sănătatea și catastrofele ecologice: pînă și animalele de apartament sînt în primejdie

Extinderea raționalizării amenință nu numai fantezia, ci și sănătatea și, probabil, viața oamenilor. Un exemplu îl constituie pericolul pe care îl poate prezenta compoziția mîncărurilor fast-food: multă grăsime, colesterol, sare și zahăr. Astfel de mîncăruri sînt ultimul lucru de care au nevoie americanii, mai ales că mulți dintre ei suferă de obezitate, au colesterolul crescut, tensiune ridicată și, probabil, diabet.

Restaurantele fast-food contribuie atît la apariția acestor afecțiuni, cît și, mai tîrziu, prin crearea unor obiceiuri alimentare proaste la copii, la apariția altor

probleme de sănătate. Avînd ca țintă copiii, restaurantele fast-food produc nu numai susținători pe viață ai sistemului fast-food, dar și oameni dependenți de regimuri bogate în sare, zahăr și grăsimi.[33] Un studiu interesant a arătat că, datorită alimentației, care începe să se asemene cu aceea a copiilor americani, sănătatea copiilor de imigranți se deteriorează pe măsura șederii lor în Statele Unite.[34] Un sociolog care a participat la studiu spunea: „Mcdonaldizarea lumii nu reprezintă neapărat un progres atunci cînd e vorba de alimentație."[35]

Atacurile la adresa efectelor dăunătoare asupra sănătății pe care le are industria fast-food s-au înmulțit de-a lungul anilor. Mulți proprietari de francize au fost forțați să reacționeze, oferind drept contraargument salatele, deși sosurile acestora conțin adesea multă sare și grăsime. Unele restaurante fast-food au încetat să mai pregătească cartofi prăjiți în grăsime de vită, folosind în locul acesteia uleiul vegetal.

Totuși, o masă tipică McDonald's, cu un Big Mac, mulți cartofi prăjiți și un shake, are peste 1.000 de calorii, fără a avea, însă, o valoare nutritivă mare. Tendința de a oferi porții din ce în ce mai mari a acutizat această problemă. De exemplu, Double Whoopper-ul cu brînză, de la Burger King, are 960 calorii (și 63 de grame de grăsime).[36]

Mcdonalizarea ne amenință sănătatea și mai direct. Regina Schrambling pune pe seama raționalizării producției de alimente diverse boli, în special salmonela:

> Salmonela s-a răspîndit în industria de carne de pui numai după ce carnea de vită a devenit o expresie urîtă, iar americanii au hotărît că vor să mănînce numai pui în fiecare seară. Dar păsările nu sînt ca mașinile: nu poți să mărești pur și simplu viteza de producție ca să răspunzi cerințelor. La ceva trebuia să se renunțe – și aceasta a fost siguranța. Păsările a căror creștere este accelerată și care sînt ucise, jumulite și tranșate în mare viteză și în cantități uriașe nu vor fi cele mai curate alimente de la supermarket.[37]

De asemenea, Schrambling vorbește despre legătura dintre salmonela și producția raționalizată de ouă, fructe și legume.[38] Producătorii de alimente ar trebui să ia aminte la faptul că nu cu mult timp în urmă Hudson Foods, o companie de ambalare a cărnii care aproviziona, printre altele, rețelele McDonald's și Burger King, a fost scoasă din afaceri pentru că hamburgerii ei congelați au provocat o epidemie de E.coli.[39]

Industria fast-food a intrat în conflict nu numai cu nutriționiștii, dar și cu ecologiștii. Ea produce o cantitate enormă de gunoi, doar parțial biodegradabil. Gunoiul de la meniurile fast-food a devenit o problemă în toată țara. Sînt necesare sute, dacă nu mii de mile pătrate de pădure numai pentru a asigura anual hîrtia necesară restaurantelor McDonald's.[40] Păduri întregi sînt distruse de industria fast-food, chiar dacă unele ambalaje de hîrtie au fost înlocuite cu polistirenul expandat și alte materiale. Tendința este reîntoarcerea la ambalajele din hîrtie; polistirenul, practic nedegradabil, se adună în mormane, creînd munți de deșeuri care rămîn ani de zile, dacă nu chiar pentru veșnicie.

Fermele-fabrici și acvacultura degradează și ele mediul și produc riscuri pentru sănătate. De exemplu, fermele mari de porci produc o cantitate uriașă de dejecții

care, în cele din urmă, pătrund în pînza freatică și apoi în apa potabilă. Au existat cazuri de îmbolnăviri și avorturi datorită apei de băut infestate.[41] Utilizarea antibioticelor în fermele de animale poate face ca bacteriile să devină mai rezistente și, deci, să constituie un risc pentru cei care s-au contaminat.[42] Acvacultura creează și ea o serie de probleme asemănătoare atît pentru mediu, cît și pentru sănătatea oamenilor.[43]

Sistemele mcdonalizate sînt periculoase nu numai pentru sănătatea oamenilor, ci și pentru sănătatea animalelor de apartament. Rețelele de magazine pentru astfel de animale, cum ar fi Petstuff și Petsmart, folosesc uscătoare automate de păr pentru cîini. Din nefericire, cîțiva cîini au fost închiși în cuști și lăsați prea mult timp sub uscător. Unii au murit sau au fost vătămați astfel. Fondatorul unei organizații pentru protecția animalelor spunea: „Ideea de a lăsa un cîine complet nesupravegheat sub un uscător electric este absurdă. Tratează animalele ca pe niște mașini pe banda de asamblare."[44]

Și, pentru că tot am amintit de linia de asamblare, ea constituie un succes extraordinar ajungîndu-se, datorită ei, la o producție de milioane de mașini pe an. Dar toate aceste mașini au distrus mediul. Emisiile lor de gaze poluează aerul, solul și apa. Rețeaua de autostrăzi și șosele, care se extind permanent, afectează zona rurală. Și să nu uităm nici de miile de oameni care, anual, sînt uciși sau răniți în accidente rutiere.

Omogenizarea: nici la Paris nu este altfel

Un alt efect irațional al mcdonaldizării este o tot mai evidentă uniformizare. Oriunde ai mergi, în Statele Unite și, din ce în ce mai mult, pretutindeni în lume, găsești probabil aceleași produse, oferite în același fel.

Extinderea francizelor pe întregul teritoriu al Statelor Unite face ca oamenilor să li se pară foarte mici diferențele dintre diveresele regiuni și orașe.[45] La nivel planetar, turiștii descoperă mai degrabă lucruri familiare decît diversitate. Decorurile exotice sînt în tot mai mare măsură invadate de rețele fast-food americane. Restaurantele McDonald's și Kentucky Fried Chicken din Beijing sînt numai două dintre aceste exemple.

Mai mult, în numeroase țări proprietarii de restaurante aplică modelul McDonald's la bucătăria națională. Turiștii pot fi șocați de numărul mare de restaurante fast-food americane din Paris și chiar de incredibila răspîndire a unor forme indigene cum ar fi patiseria fast-food. Am fi putut crede că pentru francezi *croissant*-ul este ceva sfînt, iar raționalizarea producerii și vînzării acestuia li s-ar fi părut un sacrilegiu, dar asta s-a întîmplat.[46] Răspîndirea unor astfel de magazine la Paris arată că parizienii sînt dispuși să sacrifice calitatea în favoarea rapidității și eficienței. Și, ne-am putea întreba, dacă *croissant*-ul parizian poate fi transformat într-un succes al industriei fast-food, ce mîncare este imună?

În orice caz, extinderea industriei fast-food americane sau indigene în aproape întreaga lume duce la din ce în ce mai puțină diversitate de la un loc la altul. Dorința oamenilor de a trăi experiențe noi și diverse este limitată, dacă nu chiar subminată treptat. Nevoia de diversitate este eliminată de nevoia de uniformitate și previzibilitate. În general, instituțiile mcdonaldizate nu au avut un succes deosebit în crearea de produse noi și diferite. Să ne amintim de eșecurile lui Ray Kroc în acest domeniu, celebrul Hulaburger. Astfel de sisteme excelează însă în vînzarea de produse și servicii familiare, în decoruri sau ambalaje noi, care pot fi multiplicate cu ușurință. De exemplu, restaurantul fast-food pune prozaicul hamburger în ambalaje strălucitoare și îl vinde într-o atmosferă carnavalescă, prea puțin diferită de la un loc la altul. Acest lucru este valabil și pentru alte manifestări ale mcdonaldizării. De exemplu, Jiffy Lube și imitatorii săi nu vînd altceva decît aceleași vechi servicii: schimbarea uleiului și gresarea.

Așa cum francizele uniformizează diferențele dintre bunuri și servicii, cataloagele de comandă prin poștă elimină diferențele de anotimp. Ziarista Ellen Goodman, care a primit, exact la începutul toamnei, catalogul de Crăciun, scria: „Crearea unei piețe naționale de comenzi prin poștă a produs cataloage fără nici un fel de respect pentru anotimp sau regiune. Sărbătorile sînt recoltate, transportate, maturizate chimic în drum spre casa dumneavoastră. [...] Eu refuz să devansez toamna.“[47]

Dezumanizarea: stropit cu furtunul la „Trocul și cazanul“

Principalul motiv pentru care mcdonaldizarea este irațională – și, în ultimă instanță, nerațională – îl constituie faptul că este dezumanizantă. De exemplu, industria fast-food oferă angajaților săi ceea ce eu am numit „McSlujbă“[48]. Așa cum arăta un angajat de la Burger King, „orice idiot poate învăța munca asta, atît este de ușoară“; „orice maimuță dresată ar putea s-o facă.“[49] Angajații folosesc numai o infimă parte a deprinderilor și abilităților pe care le au. Solicitările minime de calificare ale restaurantului fast-food sînt iraționale.

Din punctul de vedere al angajaților, McSlujbele sînt iraționale pentru că nu oferă nici prea multă satisfacție și nici stabilitate. Numai arareori li se permite angajaților să-și folosească calificarea și nu au voie să fie creativi. Aceasta duce la acumularea de resentimente, insatisfacții profesionale, absenteism și demisie.[50] De fapt, în comparație cu orice altă industrie din Statele Unite, industria fast-food are cea mai mare fluctuație de angajați – o rată de aproximativ 300% pe an. Aceasta înseamnă că perioada medie de angajare a unei persoane în industria fast-food este de patru luni, forța de muncă a industriei fast-food schimbîndu-se în întregime de aproape trei ori pe an.

Fiind o muncă simplă și repetitivă, angajații sînt ușor de înlocuit, dar, atît din punctul de vedere al instituției, cît și din acela al angajatului, fluctuația ridicată nu este de dorit. Ar fi mai bine dacă angajații ar sta mai mult. Costurile fluctuației, cum ar fi angajarea și pregătirea, cresc o dată cu rata acesteia. În plus, nefolosirea

abilităților angajaților este irațională pentru organizație, întrucît pentru banii (chiar atît de puțini) cu care îi plătește ar putea obține mai mult de la ei.

Restaurantul fast-food îi dezumanizează și pe clienți. Servitul mesei pe un fel de bandă rulantă îl reduce pe client la un automat care înfulecă rapid mîncarea, fără răsplata plăcerii care decurge din savurarea mesei sau din consumul alimentelor. Singurul lucru bun care se poate spune este că masa e eficientă și rapidă.

Unii clienți pot avea chiar sentimentul că sînt hrăniți ca niște animale. Această idee a fost evidențiată, cu cîțiva ani în urmă, în emisiunea *Saturday Night Live*, într-o parodie în care apărea o rețea fast-food numită „Burger and Brew“ („Burgerul și cazanul“). În parodie, cîțiva directori tineri află că s-a deschis un nou restaurant fast-food numit „Trocul și cazanul“ și se hotărăsc să ia prînzul acolo. Cînd intră în restaurant li se pun bavețele la gît. Apoi văd ceva ce seamănă cu trocul unui porc, plin cu chili, care este umplut permanent cu găleata de o chelneriță. Clienții se apleacă, își bagă capul în troc și lipăie tocana mișcîndu-se de-a lungul lui și luînd „importante decizii de afaceri“. Adesea ridică capul pentru a respira și sorb din „cazanul de bere“ comun. Deoarece au fețele mînjite de chili, înainte de a părăsi restaurantul ei sînt pur și simplu stropiți cu furtunul. În scena finală, directorii sînt mînați afară din restaurantul care se închide pentru o jumătate de oră pentru a putea fi curățat cu furtunul. Emisiunea *Saturday Night Live* ridiculiza faptul că restaurantul fast-food are tendința de a-și trata clienții ca pe niște animale.

Clienții sînt dezumanizați și prin contactele scenarizate, dar și prin alte demersuri menite să uniformizeze comunicarea. „Atunci cînd este vorba de contactele umane, uniformitatea este nepotrivită. Contactele umane produse în masă pot să le apară clienților ca dezumanizante, dacă uniformizarea este evidentă, sau ca o manipulare, dacă uniformizarea nu este evidentă.“[51] Dezumanizarea are loc atunci cînd interacțiunile prefabricate înlocuiesc relațiile umane autentice.

Modul în care Bob Garfield critică Walt Disney World furnizează încă un exemplu de dezumanizare a clienților:

> Chiar am crezut că ne așteaptă un amuzament și o imaginație reale, dar am fost confruntați cu un produs al fanteziei inginerilor-constructori care, de fapt, nu au pic de fantezie.
>
> Începînd cu rețeaua de tobogane și benzi circulare care îi dirijează pe vizitatori spre punctele de atracție și continuînd cu angajații cu înfățișare înspăimîntătoare, locurile fără gunoi, sentimentul ordinii totalitare a societății socialiste model, de tip nord-coreean, și sfîrșind cu natura total pasivă a distracției, Disney se dovedește a fi exact opusul fanteziei: un remarcabil tehnospectacol [...].
>
> Departe de a elibera imaginația, Disney reușește s-o limiteze. Ca și „mașinile“ de pe bandă sau „bărcile“ care te conduc de-a lungul pistelor de oțel spre Albă ca Zăpada, Lumea mișcării și Pista de curse, Disney este un mecanism controlat de calculator, precis și riguros, care duce 30 de milioane de vizitatori pe aceeași rută invariabilă de distracții, meticulos calculată. Le umple timpul, dar nu-i solicită. Îi atrage pe toți, dar nu provoacă pe nimeni [...].
>
> Imaginați-vă, de exemplu, o falsă scufundare, într-un fals submarin, într-o falsă călătorie printre falși corali, pești falși și scoici false, știind foarte bine că există două minunate acvarii la numai 70 de minute de mers cu mașina.[52]

Astfel, în loc de a reprezenta o experiență umană creativă și imaginativă, Disney World se dovedește a fi o experiență lipsită de creativitate, de imaginație și, în fond, inumană.

Linia de asamblare este bine cunoscută pentru modul în care îi dezumanizează, zi de zi, pe cei care lucrează la ea. Deși Henry Ford a simțit că nu ar fi putut face munca repetitivă cerută de banda de asamblare, el a considerat că mulți oameni, cu capacități mentale și aspirații limitate, se puteau adapta destul de bine la ea. După cum spunea, „N-am descoperit că munca repetitivă ar face rău cuiva în vreun fel [...]. Cercetarea cea mai completă n-a relevat nici un singur caz în care aceasta să fi scos pe cineva din minți sau să-l fi prostit.“[53] Totuși, dovezile obiective ale efectului distructiv al liniei de asamblare se regăsesc în rata ridicată a absenteismului, întîrzierilor și fluctuației angajaților. În general, majoritatea oamenilor consideră că munca la banda de asamblare este foarte alienantă. Iată cum o descrie un muncitor:

> Stau toată noaptea într-un singur loc, o suprafață de vreo jumătate de metru pătrat. Singurul moment cînd se oprește cineva este atunci cînd se oprește banda. Fiecare echipă face cam 32 de operații pe mașină, 48 de bucăți pe oră, 8 ore pe zi. 32 ori 48 ori 8. Înmulțiți! De atîtea ori apăs eu pe butonul acela.[54]

Un alt muncitor oferă o relatare similară: „Ce mai este de spus? Vine mașina, o sudez. Vine mașina, o sudez. Fac asta de 101 ori într-o oră.“ Alții devin sarcastici atunci cînd vorbesc despre natura muncii lor: „E multă varietate în atelierul de vopsit [...]. Iei furtunul de vopsit, lași să curgă, vopsești. Iei furtunul, lași să curgă, vopsești, caști; iei furtunul, lași să curgă, vopsești, îți scarpini nasul.“[55] Un alt muncitor la bandă rezumă astfel dezumanizarea pe care o simte: „Uneori mă simt ca un robot. Apeși pe buton și o ții tot așa. Devii un nebun mecanic.“[56]

Alienarea îi afectează nu numai pe cei care lucrează la banda de asamblare pentru automobile, dar și pe cei care lucrează în diverse organizații concepute, cel puțin în parte, pe principiile benzii de asamblare.[57] În societatea noastră în curs de mcdonaldizare, banda de asamblare are implicații pentru mulți oameni și pentru multe medii.

Industria fast-food: s-a terminat cu speluncile

Am menționat deja mai multe aspecte dezumanizante ale restaurantelor fast-food. Reducerea contactelor între oameni este un alt aspect. De exemplu, relațiile dintre angajați și clienți sînt, în cel mai bun caz, superficiale. Deoarece majoritatea angajaților lucrează cu jumătate de normă și rămîn numai cîteva luni, chiar și clienții obișnuiți pot avea numai arareori o relație personală cu ei. S-au dus zilele cînd ajungeai să o cunoști bine pe chelnerița de la un restaurant mic sau pe bucătarul care pregătea minuturi la cîrciumioara din apropiere. Sînt din ce în ce mai puține locurile în care un angajat știe cine ești și ce vei comanda. Dispar rapid „acele minunate locuri“, așa cum a numit Ray Oldenburg bufetele și cîrciumile.[58]

Contactul dintre angajați și clienți la restaurantul fast-food este foarte scurt. Comanda ia foarte puțin timp, ca și primitul mîncării și plata. Atît clienții, cît și angajații se grăbesc și vor să-și continue drumul: clienții spre masa lor, angajații către următoarea comandă.[59] Practic, în acest context nu există timp pentru contacte umane. Acest lucru este resimțit și mai acut la ghișeul *drive-in*, unde, datorită serviciului rapid și barierelor fizice, angajatul este și mai îndepărtat.

Cacterul foarte impersonal și anonim al acestor relații este amplificat de faptul că angajații sînt pregătiți pentru a avea, conform scenariilor scrise, contacte limitate cu clienții. Astfel, clienții au sentimentul că au de-a face cu niște automate, și nu cu ființe umane. La rîndul lor, clienții se presupune că sînt grăbiți, și adesea așa este, așa că nici ei nu au prea multe să-i spună angajatului de la McDonald's. Într-adevăr, se poate spune că motivul pentru care restaurantele fast-food au succes este faptul că ele sînt în ton cu societatea noastră impersonală și rapidă. Oamenii din lumea modernă doresc să-și rezolve problemele fără relații personale inutile. Restaurantul fast-food le dă exact ce doresc.

Nu numai relațiile dintre angajat și client, dar și alte relații potențiale sînt foarte limitate. Deoarece stau numai cîteva luni, este puțin probabil să se dezvolte relații personale mulțumitoare între angajați. Lucrătorii cu slujbe mai stabile se întîlnesc după orele de program și la sfîrșit de săptămînă. Slujbele temporare și cu program redus din restaurantele fast-food și din alte medii mcdonaldizate elimină în mare măsură posibilitatea unor astfel de relații personale între colegi.

Relațiile dintre clienți sînt și ele în mare măsură reduse. Deși unele dintre reclamele McDonald's urmăresc să-i facă pe oameni să gîndească exact opusul, zilele cînd oamenii se întîlneau într-un restaurant sau bufet pentru o cafea sau pentru a lua masa și întîrziau la taclale au apus de mult. Restaurantele fast-food nu încurajează acest lucru.

Familia: bucătăria ca stație de realimentare

Restaurantele fast-food tind să aibă efecte negative și asupra familiei, în special asupra mesei în familie.[60] Masa la restaurantul fast-food nu este relaxată și convivială. Mai mult, din cauza restaurantului fast-food tinerii iau masa cu prietenii, la o anumită oră, iar familia în altă parte, la alte ore. Desigur, servitul mesei în mașină elimină aproape complet „masa în familie“. Familia care își înfulecă mîncarea în drum spre următoarea oprire nu se poate bucura de un „răgaz plăcut“. Iată cum descrie un jurnalist ceea ce se întîmplă cu masa în familie:

> Oare familiile care, legănîndu-se în scaunele de plastic, iau cina la Colonel's sau în oricare alt restaurant își spun rugăciunea înainte de a mușca din copanul crocant, auriu, de pui? Îl întreabă tatăl pe fiul său ce a făcut peste zi în timp ce își amintește că a uitat murăturile și aleargă prin mulțime ca să ajungă la tejghea să și le ia? Găsește oare mama atmosfera stimulatoare pentru a o întreba pe micuța Mildred despre problemele pe care le are cu verbele de conjugarea a treia la limba franceză? Dar nici nu mai contează, dacă familia, acasă fiind, înfulecă mîncarea congelată, semipreparată, încălzită în cuptorul cu microunde și urmărește *Hollywood Squares*.[61]

Se vorbește mult în ultimul timp despre dezintegrarea familiei, iar restaurantul fast-food poate fi un element esențial în acest proces. Și, reciproc, dezintegrarea familiei creează clienți „de-a gata“ pentru restaurantele fast-food.

De fapt, și mesele de acasă pot să nu fie foarte diferite de cele la restaurantul fast-food. Încă de la începutul anilor ’40, familiile au încetat să mai ia masa de prînz împreună, iar în anii ’50 au renunțat și la micul dejun. Astăzi, cina familiei urmează aceeași evoluție. Chiar servită acasă, cina nu va mai fi ceea ce era pe vremuri. Urmînd modelul fast-food, oamenii au din ce în ce mai multe opțiuni să „înfulece“, „să facă plinul“, să ciugulească sau să mănînce rapid ceva, fără să se mai așeze la masă. De asemenea, pentru că poate părea ineficient să nu mai faci nimic altceva decît să mănînci, de obicei în timp ce iau masa familiile se uită la televizor sau se joacă pe calculator. Mai mult, zarva, atracția programelor TV de la ora cinei, cum ar fi *Roata norocului* și zgomotele jocurilor pe calculator fac dificil contactul între membrii familiei. Trebuie să hotărîm dacă ne putem permite această pierdere:

Masa în comun este cel mai important ritual care încurajează familia să se adune în fiecare zi. Dacă el se va pierde, va trebui să învățăm noi modalități de a fi o familie. Trebuie să ne gîndim dacă merită să renunțăm la fericirea pe care o obținem datorită mesei în familie.[62]

O tehnologie esențială pentru dispariția mesei în familie este cuptorul cu microunde și mîncărurile produse pentru acesta.[63] Un sondaj din *Wall Street Journal* arăta că pentru americani cuptorul cu microunde este aparatul de uz casnic preferat. Un cercetător care studiază consumatorii a spus: „A făcut ca restaurantele fast-food să nu mai pară atît de rapide, pentru că acasă nu mai trebuie să stai la coadă.“ Spre deosebire de trecut, cînd oamenii erau dispuși să petreacă o jumătate de oră sau chiar o oră pentru a pregăti cina, consumatorii de astăzi doresc, în general, mîncăruri care să nu necesite mai mult de zece minute de preparare în cuptorul cu microunde. Bineînțeles că acest accent pus pe rapiditate a produs o reducere a calității, dar oamenii nu par a fi deranjați de această pierdere: „Nu mai sîntem așa de pretențioși la mîncare cum eram cîndva.“[64]

Rapiditatea gătitului la cuptorul cu microunde, precum și marea varietate de mîncăruri care-i sînt destinate fac ca membrii familiei să poată mînca la ore și în locuri diferite. Chiar și copiii își pot încropi propriile mese cu produse ca „Kid’s Kitchen“, „Kid Cuisine“, „Fun Feast“ și „My Own Meals“. Drept urmare, „dacă mîncarea este încropită sau trîntită în cuptor, și nu gătită, s-ar putea ca acele calități ale mesei în familie care conferă sentimentul de securitate și bunăstare să fie pe veci pierdute.“[65]

Progresul în domeniul gătitului cu microunde continuă. Pe unele ambalaje dungile de plastic devin albastre cînd mîncarea este gata. Industria promite ambalaje cu coduri care vor comunica informații pentru preparare direct cuptorului cu microunde: „Gătitul fiind redus la o apăsare pe buton, bucătăria poate deveni un fel de stație de alimentare. Membrii familiei vin, apasă pe butoane, se alimentează și pleacă. Curățenia înseamnă a arunca cîteva farfurii de plastic.“[66]

Masa în familie nu este singurul aspect al vieții de familie amenințat de mcdonaldizare. De exemplu, părinții obosiți și ocupați sînt sfătuiți ca, în loc să le citească copiilor seara, să le pună o casetă audio.[67]

Apoi mai este și Viagra. Deși poate revigora viața sexuală și îmbunătăți relația cuplului, ea poate da naștere unor probleme între bărbați și partenerele lor. De exemplu, nu există un medicament corespunzător pentru femei. Aceasta poate avea ca rezultat o tensionare a relațiilor între un bărbat în vîrstă și disponibil și partenera sa mai puțin pasionată.[68] Bărbații pot să-și caute partenere mai tinere, mai puternice, ceea ce constituie o amenințare pentru relațiile existente.

Învățămîntul superior: ca un combinat de prelucrare a cărnii

Universitatea modernă a devenit, în diverse moduri, un loc foarte irațional. Mulți studenți și profesori sînt nemulțumiți de atmosfera de fabrică a acesteia. Se simt ca niște roboți prelucrați de birocrație și calculatoare sau ca niște vite care trec printr-un combinat de prelucrare a cărnii. Cu alte cuvinte, învățămîntul într-un astfel de decor poate fi o experiență dezumanizantă.

Masele de studenți, dormitoarele mari, impersonale și sălile de curs uriașe fac ca relațiile dintre studenți să fie dificile. Cursurile la care participă foarte mulți studenți, condiționate strict de orar, fac, practic, imposibil contactul personal cu profesorul. În cel mai bun caz, studenții ajung să cunoască un asistent care conduce un seminar. Evaluările se pot obține printr-o serie de examene grilă cu răspunsuri multiple, corectate automat și trimise prin poștă, impersonal, semnate adesea cu numărul cărții de protecție socială. În concluzie, studenții nu se pot simți altfel decît asemenea unor obiecte în care se toarnă cunoștințe în timp ce se mișcă de-a lungul unei linii de asamblare ce furnizează informații și acordă titluri universitare.

Desigur, progresul tehnologic va duce la și mai multe aspecte iraționale în învățămînt. Contactul minim dintre studenți și profesor este limitat în și mai mare măsură de progresele tehnice – televiziunea educațională, televiziunea cu circuit închis, învățămîntul la distanță,[69] învățămîntul informatizat și mașinile de predat. În curînd s-ar putea să asistăm la ultimul pas pe calea dezumanizării învățămîntului: eliminarea profesorului uman și a interacțiunii umane dintre profesor și student.

Asistența medicală: ești doar un număr

Pentru medic, procesul raționalizării aduce cu sine o serie de efecte dezumanizante. Cel mai important, probabil, este preluarea de către structurile și instituțiile raționalizate a controlului pe care pînă acum îl exercita medicul. Practicianul privat din trecut exercita un control asupra muncii sale, constrîngerile majore fiind impuse de controlul celor de aceeași profesie, precum și de nevoile și solicitările pacienților. În medicina raționalizată controlul extern este tot mai important și este preluat de structuri și instituții. Doctorul este controlat nu numai de aceste structuri și instituții, ci și de manageri și birocrați care nu sînt medici. Capacitatea medicilor de a-și controla activitatea este din ce în ce mai mică. Ca urmare, aceștia

trăiesc, din ce în ce mai frecvent, un sentiment de insatisfacție în muncă și o senzație de alienare. De aici nevoia de a se organiza în sindicate, așa cum o arată decizia extraordinară din 1999 a Asociației Medicale Americane, de înființare a unui sindicat al doctorilor.[70]

Și din punctul de vedere al pacienților raționalizarea medicinei generează numeroase aspecte iraționale. Cursa pentru eficiență le poate da sentimentul că sînt niște produse pe o bandă de asamblare. Este de așteptat ca efortul de a spori previzibilitatea să îi facă pe pacienți să-și piardă legăturile personale cu medicii și cu alți angajați în acest domeniu, pentru că regulile și regulamentele îi fac pe medici să-și trateze toți pacienții aproape în același fel. La fel se întîmplă și în spitale, unde în loc de a fi îngrijit permanent de aceeași asistentă pacientul are de-a face cu diferite asistente medicale. Ca urmare, asistentele nu ajung niciodată să-și cunoască pacienții ca persoane individuale. Un alt fenomen dezumanizant este apariția (cel puțin în Statele Unite) a medicilor „rezidenți", care practică numai în spital. Acum, în loc să-și vadă propriul medic (în caz că mai au așa ceva), pacienții spitalizați sînt consultați de doctori pe care probabil nu i-au întîlnit niciodată și cu care nu au nici un fel de relație.[71]

Ca urmare a accentului pus pe calculabilitate, este foarte posibil ca pacientul să se simtă mai degrabă doar un număr în sistem decît o persoană. Reducerea timpului și creșterea profiturilor pot duce la un declin al calității actului de asistență medicală oferit pacienților.

Ca și medicii, pacienții pot fi controlați în tot mai mare măsură de instituții și structuri pe care le percep ca distante, nepăsătoare și impenetrabile. Ei vor veni tot mai mult în contact cu tehnicieni și tehnologii impersonale. De fapt, deoarece din ce în ce mai multe tehnologii pot fi cumpărate de la magazin, pacienții își pot face singuri analize, întrerupînd orice contact uman, atît cu doctorii cît și cu tehnicienii.

În cele din urmă, iraționalitatea acestei raționalizări ar putea duce la declinul calității practicii medicale și la deteriorarea sănătății pacienților. Sistemele medicale din ce în ce mai raționale, care se concentrează pe reducerea costurilor și sporirea profiturilor, pot diminua calitatea asistenței medicale, în special pentru membrii cei mai săraci ai societății. Cel puțin pentru unii dintre ei, bolile se pot agrava și unii pot chiar să ajungă în faza finală din cauza raționalizării medicinei. Nivelul general de sănătate al populației s-ar putea deteriora. Aceste posibilități ar putea deveni realitate pe măsură ce sistemul de asistență medicală va continua să se raționalizeze. În acest caz, profesioniștii din domeniul sănătății și pacienții lor vor fi nevoiți să învețe cum să controleze structurile și instituțiile raționale pentru a le atenua efectele iraționale.

Concluzie

În pofida a ceea ce afirmă propaganda restaurantului McDonald's și în pofida încrederii care i se acordă, restaurantele fast-food și clonele lor din alte zone ale societății nu sînt sisteme rezonabile și nici măcar cu adevărat raționale. Ele generează multe dezavantaje pentru clienți, cum ar fi o paradoxală sporire a ineficienței, costuri mai mari, o distracție iluzorie și o falsă calitate, prietenii înșelătoare, sentimentul dezvrăjirii lumii, amenințări la adresa sănătății și a mediului înconjurător, omogenizare și dezumanizare. Mcdonaldizarea are unele avantaje, dar aceste aspecte iraționale le contrabalansează și chiar le depășesc. Recunoașterea acestor elemente iraționale este esențială, pentru că cei mai mulți dintre noi nu am avut parte de altceva decît de o avalanșă de superlative prin care sistemele mcdonaldizate se descriu pe ele însele și își susțin interesele.

8. Frontierele mcdonaldizării
Nașterea, moartea și actele care sfidează moartea

Mcdonaldizarea are un caracter inexorabil; ea se automultiplică și se extinde permanent.[1] S-ar putea spune că mcdonaldizarea își lărgește neîncetat frontierele, că își croiește permanent drum înainte. Întreprinderile americane care se iau la întrecere cu metodele restaurantului McDonald's s-au înmulțit ca ciupercile. În alte țări s-au dezvoltat versiuni indigene ale sistemelor mcdonaldizate, și unele chiar au schimbat sorții în favoarea lor și au fost exportate în Statele Unite.[2]

Totuși, în acest capitol doresc să abordez extinderea mcdonaldizării într-un mod diferit și chiar surprinzător. Mcdonaldizarea a afectat mai întîi firmele implicate în activități ale traiului zilnic – mîncare, băutură, adăpost etc. Ferm instalată în viața cotidiană, mcdonaldizarea a exercitat presiuni pentru a include, acolo unde a fost posibil, atît începutul cît și sfîrșitul vieții: nașterea, moartea și activitățile care sfidează moartea, cum ar fi ascensiunea pe Everest. Așa cum arăta teoreticianul postmodern Jean Baudrillard, „Legea fundamentală a ordinii sociale [este] instaurarea treptată a controlului asupra vieții și a morții."[3] Astăzi, acest proces a depășit ceea ce, la prima vedere, părea a fi limitele sale absolute, înglobînd acum, acolo unde e posibil, ceea ce s-ar putea numi „pre-naștere" și „post-moarte". Într-un fel, mcdonaldizarea a „colonizat" atît nașterea și ceea ce-i premerge, cît și moartea și urmările ei.[4] Forțele mcdonaldizării par hotărîte să înlocuiască legile naturii cu un regim complet raționalizat, construind o lume eficientă, calculabilă, previzibilă și controlabilă din toate punctele de vedere.

Desigur, mcdonaldizarea nașterii și a morții are avantaje pe deplin recunoscute. S-au născut și au supraviețuit copii care, altfel, nu s-ar fi născut sau nu ar fi trăit niciodată.[5] La cealaltă extremă, medicina modernă a salvat mulți oameni care, în alte condiții, ar fi murit. Cu toate acestea, se trece prea ușor peste inconvenientele generate de mcdonaldizarea nașterii și a morții. Chiar și atunci cînd sînt abordate, aceste probleme nu sînt niciodată prezentate în contextul mai larg al unui proces de tipul mcdonaldizării, context care ar permite înțelegerea faptului că aceste probleme nu sînt evoluții izolate, ci legate intim de o multitudine de schimbări sociale.

Cu excepția vieții de zi cu zi, nimic nu este mai important pentru oameni decît nașterea și moartea lor (sau a celor dragi). Există avantaje imense în raționalizarea cît mai completă posibil a vieții și a morții. În ultimă instanță, supunînd viața și moartea, oamenii vor putea să amelioreze calitatea vieții.

De exemplu, procesul nașterii și al morții conține multe elemente imprevizibile, care produc multă neliniște. Într-o societate modernă, rațională, este firesc ca oamenii să încerce să minimizeze aceste elemente imprevizibile. Printre cele legate de naștere sînt:

– Poate femeia să rămînă gravidă?
– Poate procrea bărbatul?
– Au mama sau tatăl defecte genetice care pot fi transmise copilului?
– Va fi perioada de graviditate lipsită de probleme?
– Are femeia voie să nască sau este necesară o întrerupere de sarcină?
– Mama și copilul vor supraviețui nașterii?
– Copilul va fi fată sau băiat?
– Pot părinții să mai facă copii?
– Este oare nevoie ca societatea să adopte legi pentru a interzice anumite nașteri?
– Este nevoie ca societatea să interzică avortul în anumite cazuri sau indiferent de caz?

O suită similară de elemente imprevizibile apare și în cazul morții:

– Să menținem sau nu pe cineva în viață prin mijloace mecanice atunci cînd nu există nici o speranță de însănătoșire?
– Cît timp ar trebui folosite aceste mijloace mecanice?
– Au oamenii „dreptul“ de a muri?
– Cum știm dacă cineva este mort?
– Care sînt ceremoniile adecvate atunci cînd survine moartea?
– Cum trebuie să ne debarasăm de trupurile morților?

Și, bineînțeles, actele care sfidează moartea sînt, prin definiție, imprevizibile.

Dată fiind importanța acestor evenimente pentru noi toți, nu ne surprinde faptul că nașterea și moartea au atras atenția celor care profită din mcdonaldizare. Cei care reușesc să le raționalizeze obțin în mod sigur mari cîștiguri economice. Ne vin deja în minte firmele viitorului: „McNaștere“ și „McMoarte“, cu slogane cum ar fi: „Milioane de defecte din naștere evitate“ sau „Miliarde de decese evitate“.

Deși nu pot fi eliminate, prin mcdonaldizare elementele imprevizibile, ambiguitățile și neliniștile legate de naștere și moarte pot fi reduse. Este posibil, totuși, ca aceste eforturi să fie limitate și în multe cazuri oprite. Medicul Sherwin Nuland susține că „Fiecare viață este diferită de oricare alta dinainte și la fel este și moartea. Unicitatea fiecăruia dintre noi se extinde chiar și asupra felului în care murim.“[6] Același lucru se poate spune și despre naștere. Deși aceste evenimente sfidează raționalizarea, oamenii continuă, cel puțin într-o anumită măsură, să încerce să le raționalizeze.

Descriind cancerul, Nuland enumeră motivele pentru care oamenii i se împotrivesc cu atîta înverșunare:

> Departe de a fi un dușman ascuns, cancerul este îmbătat de exuberanța malignă a uciderii. Această boală urmează un traseu al distrugerii continue, de nestăpînit, circulare, de anvergură, în care nu respectă nici un fel de reguli, nu urmează ordine și înfrînge orice rezistență printr-o revoltă ucigașă, devastatoare. Celulele sale se comportă ca o hoardă pradă unei furii sălbatice – fără conducere și îndrumare, dar cu un singur scop: să prăduiască tot ce poate.[7]

Tot el descrie cancerul ca pe o „bandă necontrolată de răzvrătiți“, „o bandă de adolescenți în perpetuă revoltă“, „delincvenți juvenili ai societății celulare“.[8] Dacă a existat vreodată un posibil dușman al raționalizării, atunci acela este cancerul.

Nașterea și perioada prenatală: sarcini high-tech și bebeluși proiectați

Viitorii părinți au adoptat o serie de măsuri pentru a raționaliza procesul prenatal. Aceste tehnici, care au drept scop „conceperea copiilor prin tehnologii avansate“[9], pot fi folosite pentru a produce „sarcini proiectate“[10] și „copii proiectați“[11]. Cu alte cuvinte, acum părinții pot minimiza unele dintre aspectele imprevizibile, incalculabile și ineficiente care caracterizează sarcina și nașterea naturală. Parodiind bine cunoscutul slogan al uneia dintre rețelele fast-food, ca părinte este posibil acum „să-l ai cum vrei“.

Mcdonaldizarea fertilizării: și bunica poate avea copii

Procesul concepției se mcdonaldizează rapid. De exemplu, de rezolvarea problemei impotenței masculine[12] se ocupă atît numeroase clinici, dintre care unele s-au dezvoltat în rețele[13], cît și tot mai multe tehnologii – medicamente (în special Viagra) și dispozitive mecanice. În cazuri în care altădată nu ar fi fost posibil, mulți bărbați ajung acum să fie apți de a procrea.

Tot astfel, infertilitatea la femei a fost ameliorată prin progresul tehnologiilor nonumane asociate cu inseminarea artificială (mai exact, de la un „donator“[14]), fertilizarea în vitro[15], injecțiile intracitoplasmatice cu spermă[16] etc. Unele clinici au devenit atît de sigure încît dau o parte din bani înapoi dacă după trei încercări nu apare sarcina.[17] Pentru femeile care, totuși, nu pot rămîne gravide ori nu pot purta sarcina pînă la termen există mame surogat.[18] Chiar și femeile aflate la menopauză pot avea șansa de a rămîne gravide („graviditatea bunicii“)[19]; pînă în prezent, cea mai în vîrstă mamă este o femeie de 63 de ani.[20] Aceste progrese – și multe altele, cum ar fi analiza de predicție a ovulației, efectuată acasă[21] – fac ca, pentru cele mai multe femei, momentul apariției copilului să fie previzibil. Eficiente și ușor de aplicat, testele de graviditate stabilesc exact dacă o femeie este însărcinată sau nu.

După constatarea sarcinii, un alt element imprevizibil este sexul copilului. La Londra și Hong Kong s-au deschis clinici în care se alege sexul copilului.[22] Acestea

sînt primele din ceea ce s-ar putea să devină o rețea de „centre de alegere a sexului“. Tehnica perfecționată în anii ’70 este simplă: sperma este filtrată prin albumină pentru a separa sperma cu cromozomi masculini de cea cu cromozomi feminini. Se face apoi inseminare artificială cu sperma dorită. Șansa de a se naște un băiat este de 75%, iar o fată, de 70%.[23] O tehnică nouă folosește marcarea celulelor care au cromozomi masculini (X) și feminini (Y). Inseminarea artificială sau fertilizarea in vitro unesc apoi sperma aleasă cu ovulul. Laboratorul american care a pus la punct această tehnică oferă 85% șanse ca un cuplu să aibă o fată; probabilitatea pentru băiat nu este clară încă, dar, în mod sigur este mai redusă.[24] Scopul este de a se ajunge la o acuratețe de 100% în utilizarea spermei care să determine sexul unui urmaș conform nevoilor și dorințelor părinților.

Raționalizarea procesului de concepție îi încîntă pe unii, dar îi înspăimîntă pe alții: „Posibilitatea de a alege sexul copilului dinainte conduce la viziuni de coșmar, cu copii comandați în detaliu, ca și cum s-ar comanda o mașină cu transmisie automată și tapiserie de piele.“[25] Un specialist în etică medicală spunea: „Alegerea unui copil ca și cum ai alege o mașină este o parte a mentalității de consum; copilul devine mai curînd un «produs» decît o ființă umană deplină.“[26] Prin transformarea copilului într-un alt „produs“ mcdonaldizat – proiectat, prelucrat, devenit marfă – oamenii sînt în pericol de a dezumaniza procesul nașterii.

Desigur, sîntem numai la începutul mcdonaldizării procesului de concepere a ființei umane (ca și a multor altele). De exemplu, prima oaie clonată, Dolly, a fost creată în Scoția, în 1996. Aceasta a deschis drumul spre clonarea ființelor umane. Clonarea înseamnă crearea de copii identice ale moleculelor, celulelor sau chiar ale unor întregi organisme.[27] Aceasta ne face să ne imaginăm proiectarea și producția de masă a unei rase de oameni trasă la tipar, în care toți arată bine, sînt atletici, inteligenți, fără defecte genetice etc. Dacă se va concepe o ființă umană prin clonare vom fi aproape de culmea mcdonaldizării acestui proces. Dar o lume în care toți oamenii sînt la fel ar fi o lume în care ființele ar fi gata să accepte uniformitatea în tot ceea ce este în jurul lor. Desigur, acesta este un scenariu științifico-fantastic, dar tehnologia care să ne ducă pe acest drum ne stă la îndemînă.

Mcdonaldizarea sarcinii: alegerea copilului perfect

Unii părinți așteaptă confirmarea sarcinii înainte de a-și pune problema sexului copilului. Apoi, pentru a stabili sexul fătului, poate fi utilizată amniocenteza. Folosită pentru prima dată în 1968 în diagnosticul prenatal, amniocenteza este un proces prin care se extrage lichid din sacul amniotic, de obicei în săptămînile 14-18 de graviditate.[28] Folosind amniocenteza, părinții pot decide întreruperea sarcinii dacă fătul nu este de sexul dorit. Evident, este o tehnică mult mai puțin eficientă decît alegerea sexului înaintea concepției. De fapt, foarte puțini americani (după un studiu, aproximativ 5%) ar folosi avortul ca metodă de alegere a sexului.[29] Totuși, amniocenteza le permite părinților să afle cu mult timp înainte care va fi sexul copilului lor.

Preocuparea față de sexul copilului pierde din importanță în comparație cu posibilitatea depistării defectelor genetice. În afara amniocentezei, o gamă largă de analize puse la punct în ultimul timp stabilesc dacă fătul are defecte genetice cum ar fi sindromul Down, hemofilie, boala Tay-Sachs ori anemie falciformă.[30] Aceste analize mai noi cuprind:

– *Testul CVS**: Se efectuează, de obicei, mai devreme decît amniocenteza, în săptămînile 10-12 de sarcină, și presupune prelevarea unor probe din structurile asemănătoare unor degete ale săculețului care mai tîrziu devine placentă, și care au aceeași alcătuire genetică ca și fătul.[31]

– *Testul MSAFP***: Se realizează analiza sîngelui în săptămînile 16-18 de graviditate. Un nivel ridicat al alfa-proteinelor poate indica spina bifidă, iar un nivel scăzut, sindromul Down.

– *Ultrasunetele*: O tehnologie asemănătoare sonarului realizează o imagine a fătului prin captarea energiei de înaltă frecvență ce vine de la acesta. Se pot depista diverse defecte genetice, precum și multe alte lucruri (sexul, termenul gestației etc.).

În ultimii ani, utilizarea acestor tehnici a crescut semnificativ, unele dintre ele (ultrasuntele și testul MSAFP) devenind deja practici de rutină.[32] Există și alte tehnologii de examinare a fătului care ne stau la dispoziție și, fără îndoială, vor fi create și mai multe.

Dacă unul sau mai multe dintre aceste teste indică existența unui defect genetic la făt, atunci întreruperea sarcinii poate fi o soluție. Părinții care aleg această cale doresc să scutească copilul și familia de durerea și suferința unei anormalități sau boli genetice. Adepții eugeniei consideră că nu este rațional din partea societății să permită nașterea unor astfel de copii și să creeze situațiile iraționale pe care acest fapt le produce. Din punctul de vedere al costului și beneficiului (calculabilitatea) este mai ieftină avortarea fătului cu defect decît întreținerea, uneori ani de zile, a unui copil cu serioase defecte fizice și psihice. Judecînd astfel, este logic ca societatea să folosească acum tehnologiile nonumane pentru a descoperi care făt poate supraviețui și care nu. Ultimul pas l-ar reprezenta interdicția socială asupra anumitor căsătorii și nașteri, un lucru la care guvernul chinez s-a gîndit deja, scopul unei astfel de legi fiind reducerea numărului de copii bolnavi și retardați, care constituie o povară pentru stat.[33]

Cercetările orientate către depistarea și rezolvarea anomaliilor genetice se desfășoară într-un ritm rapid. Proiectul Genomului Uman și întocmirea hărții genetice a cromozomilor umani[34] le vor permite oamenilor de știință să pună la punct teste suplimentare de diagnosticare și metode terapeutice. Cunoașterea locului și a funcției fiecărei gene oferă posibilitatea de a testa fătul, copiii și viitoarele perechi pentru depistarea bolilor genetice. Posibilii părinți care au probleme genetice pot decide să nu se căsătorească ori să nu procreeze. O altă posibilitate (și temere) este aceea că pe măsură ce tehnologia devine ieftină și la îndemînă oamenii își vor face singuri testele (avem deja testele de graviditate) și vor încerca să facă un avort

* *Chorionic villus sampling* – analiza vilozităților corionice din sînge (n. tr.).
** *Maternal serum alpha-fetoprotein* – analiza alfa-fetoproteinei din sîngele matern (n. tr.).

riscant acasă.[35] În sfîrșit, sexualitatea și procrearea umană vor fi afectate și controlate într-o măsură tot mai mare de tehnologiile nonumane.

Multe elemente iraționale sînt asociate progresului tehnologic în ceea ce privește testarea fătului. În primul rînd, cazurile de anormalitate a fătului sînt foarte rare; peste 98% din femeile supuse testelor nu au probleme.[36] Totuși, practica testării în sine poate avea efecte negative:

> Faptul că testele pun accentul pe anormalitate sporește temerea femeilor pentru sănătatea copilului. Aplicarea anumitor proceduri prenatale la un termen avansat al sarcinii face ca experiența să fie și mai neliniștitoare. Unele femei evită să se atașeze de copil sau să mărturisească altora că sînt gravide pînă nu primesc rezultatul testelor [...]. Stresul produs de o „graviditate de probă“ este o consecință neprevăzută, un produs secundar al testelor prenatale.[37]

Sintagma „graviditate de probă“ a fost creată de Barbara Rothman:

> Femeia gravidă de probă are statutul de gravidă, este o femeie gravidă, dar știe că s-ar putea să poarte în pîntec nu un copil, ci un accident genetic, o greșeală. Rezultatul sarcinii ar putea fi nu un copil, ci un avort.[38]

Este clar că o astfel de nesiguranță poate avea efecte dezastruoase pentru femeile gravide și soții acestora.

Analizele prenatale duc, de asemenea, la diminuarea importanței dreptului mamei în favoarea dreptului fătului. Dacă ultrasunetele le permit taților să vadă fătul pe ecranul TV, mărind posibilitatea creării unei relații între aceștia și copil, tot ele pot permite medierea și demitizarea relațiilor mamei cu acesta.[39] Acest fapt poate avea ca rezultat reducerea importanței sau neglijarea dorințelor și temerilor mamei în favoarea intereselor copilului, ale tatălui sau chiar ale societății.

Mai mult, anumite proceduri prenatale prezintă o serie de riscuri. Testul MSAFP poate duce la rezultate – negative sau pozitive – false, iar un test cu ultrasunete le poate dezvălui părinților, direct, fără a fi anunțați în prealabil, că fătul este mort sau că sarcina nu este viabilă. Testul CVS a fost asociat cu o anumită sporire a riscului de avort sau cu apariția unor defecte congenitale. În consecință, se desfășoară cercetări pentru găsirea unei noi metode de testare, bazată pe analiza sîngelui și pe examinarea cu ultrasunete a grosimii pliurilor pielii de pe ceafa fătului (acestea sînt mai groase în cazul sindromului Down ori al altor defecte).[40]

Desigur, mcdonaldizarea nu se va opri la testele pentru stabilirea sexului sau pentru depistarea defectelor fizice. Unii susțin că teste similare pot stabili chiar personalitatea fătului.[41] Continuînd cu supozițiile, putem presupune că părinții vor merge mai departe cu ideea copilului proiectat și vor pune capăt sarcinilor în care fătul are o personalitate „nedorită“.

Raționalizarea este și ea evidentă în procesul nașterii. O dovedește declinul meseriei de moașă, o practică foarte umană și personală. În 1900, în America, moașele au asistat aproape jumătate din nașteri. În 1986, numai 4%.[42] Totuși, ca o reacție la dezumanizarea și raționalizarea practicilor moderne legate de naștere, meseria cunoaște astăzi o revenire[43], iar în Statele Unite 6,5% dintre copii sînt asistați la naștere de moașe.[44] Întrebate de ce au recurs la moașe, femeile s-au plîns de „asprimea și neglijența personalului din spital", de „provocarea travaliului, pentru că este mai comod pentru medic" și, „din același motiv, de cezariene inutile".[45]

Reversul declinului asistenței asigurate de către moașe este creșterea controlului asupra procesului nașterii exercitat de către medicina profesională[46], în special de către obstetricieni. Ei sînt cei care raționalizează și dezumanizează procesul nașterii. Michelle Harrison, rezidentă la o secție obstetrică și ginecologie, este doar unul dintre medicii care recunosc de bună voie că nașterea în spital poate fi un proces dezumanizat.[47]

Raționalizarea nașterii este acum evidentă și în gradul de birocratizare al acesteia. „Nașterea socială", abordarea tradițională, avea loc în cele mai multe cazuri acasă, în prezența rudelor și a prietenelor. Acum ea are loc în spital, unde femeia este „complet singură printre străini".[48] În 1900, în spitalele din Statele Unite au avut loc mai puțin de 5% dintre nașteri; pînă în 1940, 55%, iar pînă în 1960 procesul a fost încheiat cu aproape 100% nașteri în spital.[49] În ultimii ani au apărut rețele de spitale și centre pentru naștere modelate după paradigma prin care am descris procesul raționalizării: restaurantul fast-food.

De-a lungul anilor, spitalele și profesia medicală au stabilit multe metode standard, uniformizate (mcdonaldizate), de abordare a nașterii unui copil. Una dintre cele mai cunoscute a fost creată de doctorul Joseph De Lee și a fost larg răspîndită în prima jumătate a secolului al XX-lea. De Lee a considerat nașterea o boală (un „proces patologic"), iar metodele sale trebuiau urmate chiar și în cazul nașterilor cu grad scăzut de risc:[50]

1. Pacienta trebuia să fie așezată în poziția litotomică, „întinsă pe spate cu picioarele în aer, flexate și larg desfăcute, susținute de suporți."[51]
2. Viitoarea mamă trebuia sedată din primele momente ale travaliului.
3. Se practica o episiotomie[52] pentru a lărgi zona pe unde urma să treacă copilul.
4. Pentru a face nașterea mai eficientă trebuia folosit forcepsul.

Descriind această metodă, o femeie scria: „Femeile sînt trecute ca niște oi printr-o linie de asamblare obstetrică, sînt sedate și legate de masa unde copiii lor sînt aduși pe lume cu forcepsul."[53]

Practica standard a lui De Lee avea multe caracteristici ale mcdonaldizării – eficiență, previzibilitate, control prin tehnologie nonumană (procedeul în sine, forceps, medicamente, abordare în maniera liniei de asamblare) și iraționalitatea de

a transforma sala de nașteri, umană, într-o fabrică inumană de copii. Calculabilitatea, inexistentă înainte, a apărut ulterior sub forma „curbei Friedman“, elaborată de Emanuel Friedman. Această curbă prevedea trei stadii stricte ale travaliului. De exemplu, primei etape i se acordau exact 8,6 ore, în care dilatația cervicală ajungea de la 2 la 4 centimetri.[54]

În momentul venirii pe lume, copilul este întîmpinat, la rîndul lui, cu un sistem de calcul al scorului, testul Apgar. Copilul primește o notă de la zero la 10 pentru cinci factori (de exemplu, ritmul inimii, culoarea), 10 fiind scorul pentru cea mai bună sănătate. Cei mai mulți copii au, la un minut după naștere, note între 7 și 9 și 8-10 după cinci minute. Copii cu note între 0 și 3 sînt considerați a fi într-o situație foarte gravă. Doctorul Harrison se întreabă de ce personalul medical nu este interesat și de alte lucruri, mai subiective, cum ar fi curiozitatea și dispoziția copilului:

> Copilul nu trebuie să plîngă pentru ca noi să știm că este sănătos. Țineți în brațe un nou-născut. El privește. Respiră. Oftează. Are culoare. Ridicați-l în brațe să simțiți dacă are sau nu un tonus bun, membre puternice sau nu. Pentru a i se măsura starea de sănătate, copilul nu trebuie să se afle pe o masă rece.[55]

Utilizarea diverselor tehnologii nonumane în procesul nașterii are momente de avînt și de declin. Folosirea forcepsului, inventat în 1588, a atins punctul culminant în Statele Unite în anii ’50, cînd a fost utilizat în peste 50% din nașteri. Totuși, forcepsul nu mai este în vogă – în anii ’80 a fost utilizat în numai 15% din totalul nașterilor. Se folosește însă pe scară largă sedarea viitoarelor mame. Monitorizarea electronică a fătului a devenit obișnuită în anii ’70. Astăzi, ultrasunetele reprezintă o tehnologie uzuală.

O altă tehnologie îngrijorătoare legată de naștere este bisturiul. De exemplu, mulți doctori fac, din rutină, episiotomii pentru ca intrarea vaginală să nu se rupă sau să se întindă prea mult în timpul expulzării fătului. Episiotomiile, practicate, de multe ori, pentru a spori plăcerea sexuală a viitorilor parteneri și a ușura trecerea copilului, sînt adesea neplăcute și dureroase pentru femei. Doctorul Michelle Harrison își exprimă îndoiala față de episiotomii: „Aș dori ca obstetricienii să înceteze să mai taie vaginul femeilor. Nașterea nu este un procedeu chirurgical.“[56]

Bisturiul este instrumentul principal în cezariană. Într-un mare număr de cazuri, nașterea, un proces perfect uman, a ajuns să fie controlată de această tehnologie (și de cei care o stăpînesc).[57] Prima cezariană modernă a avut loc în 1882, dar pînă în 1970 numai 5% din nașteri au fost ajutate de cezariană. Numărul a crescut în anii ’70 și ’80, ajungînd, în 1987, la 25%, o adevărată „epidemie națională“[58]. Spre mijlocul anilor ’90 a scăzut ușor la 21%[59]. Acest declin reflectă faptul că Colegiul American al Obstetricienilor a abandonat ideea, apreciată cîndva, potrivit căreia „o cezariană va fi întotdeauna urmată tot de o cezariană“. Nu se mai susține faptul că o femeie care a născut prin cezariană nu va mai putea naște în alt fel.

În plus, mulți oameni consideră că, adesea, cezarienele sînt făcute în mod inutil. Prima dovadă o constituie datele istorice: de ce această subită nevoie de atît de

multe cezariene? Cu ani în urmă cezarienele nu erau la fel de necesare? A doua dovadă o constituie datele care indică faptul că pacientele care plătesc este mai probabil să nască prin cezariană decît cele care beneficiază de asigurare medicală (care rambursează mult mai puțini bani); procentul este dublu în comparație cu pacientele fără asigurare.[60] Au nevoie femeile din clasele superioare sau cu venituri mai mari de mai multe cezariene decît cele din clasele inferioare și cu venituri mici?[61]

Există o singură explicație pentru creșterea extraordinară a numărului de cezariene, și anume faptul că acestea se integrează în mcdonaldizarea accelerată a societății:

– Ele sînt mai previzibile decît nașterile normale, adesea imprevizibile, care se pot produce cu cîteva săptămîni (sau chiar luni) mai devreme sau mai tîrziu. Se observă că, în general, cezarienele sînt efectuate înainte de ora 17,30, astfel că doctorii pot ajunge acasă la masă. De asemenea, femeile care au o poziție socială înaltă aleg cezariana pentru ca evenimentele imprevizibile din cursul nașterii naturale să nu impieteze asupra carierei sau obligațiilor lor sociale.

– Operație relativ simplă, cezariana este mai eficientă decît nașterea naturală, care poate implica multe aspecte neprevăzute.

– Cezarienele sînt calculabile, durează cel puțin 20 și cel mult 40 de minute.

– Timpul necesar pentru o naștere naturală, mai ales dacă este prima naștere, nu poate fi calculat.

– Cezariana este o tehnologie nonumană care controlează procesul nașterii normale.

– Aspectele iraționale persistă, inclusiv riscurile asociate operației – anestezia, hemoragia, transfuzia. În comparație cu femeile care nasc normal, cele care nasc prin cezariană au mai multe probleme fizice, o perioadă mai mare de recuperare, iar rata mortalității este de două ori mai mare. Apoi, costurile sînt mai ridicate în cazul cezarienei. Conform unui studiu din 1986, costul medicului era cu 68% mai mare, iar al spitalizării cu 92% mai mare pentru cazurile de cezariană decît în cele de naștere naturală.[62]

– Cezarienele sînt dezumanizante deoarece un proces uman, natural este transformat, adesea inutil, într-un proces nonuman sau chiar inuman, în care femeile suportă un procedeu chirurgical. În cel mai bun caz, pacientelor cărora li se face cezariană le este refuzată, inutil, experiența specific umană a nașterii prin vagin. Minunea nașterii este redusă la rutina unui procedeu chirurgical.

Moartea – înainte, în timpul și după: înmormîntări pe bandă rulantă

Și acum, ultima frontieră: mcdonaldizarea morții. De fapt, acest proces începe cu mult timp înaintea decesului unei persoane, pornind de la eforturile sistemului medical de a menține persoana în viață cît mai mult posibil. El se extinde și asupra momentului morții, care se petrece din ce în ce mai adesea într-un mediu birocratizat, și continuă și după moarte.

Lunile sau anii de declin care preced moartea presupun o serie de provocări irezistibile pentru forțele mcdonaldizării. În ordinea firească a lucrurilor, faza finală a cedării organismului poate fi extraordinar de ineficientă, incalculabilă și imprevizibilă. De ce nu cedează toate sistemele o dată în loc de, să spunem, întîi rinichii, apoi intelectul, apoi inima? Multe persoane aflate pe patul de moarte i-au uluit pe medici și pe cei dragi pentru că și-au revenit și au rezistat mai mult decît era de așteptat sau, invers, pentru că au cedat mai repede decît se credea. Aparenta noastră neputință în fața procesului morții este evidențiată de existența unor puternice figuri ale morții în mitologie, literatură și film.

Dar acum am găsit modalități de a raționaliza procesul morții, prin care dobîndim cel puțin iluzia controlului. Să analizăm numărul tot mai mare de tehnologii nonumane destinate să-i țină pe oameni în viață, deși, dacă ar fi trăit în altă epocă, ar fi murit. De fapt, unii dintre beneficiarii acestor tehnologii nu ar dori să trăiască în aceste condiții de supraviețuire (o iraționalitate evidentă). Există cazuri în care medicii urmează instrucțiuni prealabile (un testament) care spun explicit „nu resuscitați“ sau „fără acțiuni eroice“; în caz contrar, oamenii pierd controlul asupra propriei lor morți. În absența unor astfel de instrucțiuni, chiar și membrii familiei trebuie să se supună imperativului medical de menținere a oamenilor în viață cît mai mult timp posibil.

Problema este cine ar trebui să controleze procesul morții. Pare din ce în ce mai probabil ca decizia privind cine va trăi sau cine va muri să revină birocrației medicale. Desigur, ne așteptăm ca birocrațiile medicale să se concentreze asupra preocupărilor raționale. De exemplu, instituțiile medicale progresează în ceea ce privește creșterea numărului de zile, săptămîni sau ani de menținere a unui pacient în viață. Totuși, au făcut mult mai puțin pentru îmbunătățirea calității vieții în această perioadă suplimentară. Această concentrare asupra calculabilității amintește de restaurantul fast-food, care le spune oamenilor cît de mare este sandvișul, dar nu le spune nimic despre calitate.

Vom depinde din ce în ce mai mult de tehnologiile nonumane. De exemplu, sistemele informatice pot estima șansele de supraviețuire ale pacientului – 90%, 50%, 10% etc. Acțiunile personalului medical vor fi condiționate de astfel de estimări. Viața sau moartea unui om pot depinde astfel, din ce în ce mai mult, de programul calculatorului.

Moartea a urmat același drum ca și nașterea. Adică a fost scoasă din casă, nu se mai află sub controlul muribundului și al familiei sale, ci în mîinile personalului medical și ale spitalelor.[63] Medicii au cîștigat un grad înalt de control asupra morții, așa cum au cîștigat și asupra nașterii, iar moartea, ca și nașterea, are loc în majoritatea cazurilor în spital. În 1900, numai 20% din totalul deceselor aveau loc în spital, iar în 1977 procentul crescuse la 70%. La sfîrșitul lui 1993, numărul de decese în spital scăzuse puțin, 65%, dar la acesta trebuie adăugat numărul celor

care mor în azile – 11% – sau ospicii – 22%.[64] Creșterea numărului de rețele de spitale și ospicii care folosesc principiile restaurantului fast-food dovedește birocratizarea, raționalizarea, chiar mcdonaldizarea morții.

Una din consecințele acestui control este dezumanizarea procesului morții, oamenii urmînd în cele mai multe cazuri să moară (sau să se nască) în prezența unor străini:

Pacientul este din ce în ce mai puțin o ființă umană și din ce în ce mai mult o provocare complexă pentru reanimare. Pentru majoritatea asistentelor medicale și pentru cei cîțiva doctori care l-au cunoscut înainte de a intra în stare septicemică, el rămîne, parțial, persoana care a fost (sau ar fi putut fi), dar pentru specialiști [...] el nu este decît un caz. [...] Medici mai tineri decît el cu treizeci de ani îi spun pe nume. Mai bine, totuși, decît să fie folosit ca apelativ numele bolii sau al numărului de la pat.[65]

După Philippe Aries, această dezumanizare este o parte a procesului prin care omenirea „a alungat moartea“[66]. Iată cum descrie doctorul Sherman Nuland nevoia de a raționaliza moartea:

Căutăm modalități de a nega puterea morții și încleștarea înghețată în care ea prinde gîndul omenesc. Apropierea ei constantă a inspirat întotdeauna metode tradiționale prin care, conștient sau inconștient, deghizăm realitatea, cum ar fi basmele, alegoriile, visele și chiar glumele. Generațiile recente au adăugat ceva nou, au creat *metoda morții moderne* [s. n.]. Moartea modernă are loc într-un spital modern, unde poate fi ascunsă, curățată de mizeria organică și, în final, ambalată pentru înmormîntarea modernă. Putem acum nega nu numai puterea morții, ci și a naturii înseși.[67]

Tot astfel, făcînd o paralelă cu „nașterile proiectate“, Jean Baudrillard a scris despre „morți proiectate“:

A optimiza moartea cu orice preț, a o deghiza, a o păstra criogenic sau a o ameliora, a o polei, a o „proiecta“ și a o urmări cu aceeași implacabilitate cu care urmărim gunoiul, sexul, deșeurile radioactive sau biologice. Machiajul morții [...] „proiectate“ în conformitate cu cele mai avansate legi [...] ale marketingului internațional.[68]

Alături de puterea tot mai mare pe care o au medicii și spitalele asupra morții, un rol din ce în ce mai important în acest proces îl joacă tehnologiile nonumane. Tehnologia a estompat granița dintre viață și moarte prin menținerea activității inimii, de exemplu, chiar dacă creierul a murit. Și personalul medical se bazează pe tehnologie pentru a decide cînd este corect să declare moartea. Ce poate fi mai dezumanizant decît moartea printre mașini, și nu printre cei dragi?

Cînd oamenii sînt întrebați cum ar dori să moară, cei mai mulți răspund cam așa: rapid, acasă, fără dureri, înconjurat de familie și prieteni. Întrebați cum cred că vor muri, apare imediat frica: în spital, singur, printre aparate, în suferință.[69]

Iată cum descrie Nuland moartea dezumanizată:

Zumzetul monitoarelor, fîșîitul aparatului de respirat și al saltelelor pneumatice, clipirea semnalelor electrice multicolore – întreaga panoplie tehnologică constituie fundalul pentru tactica prin care sîntem deposedați de liniștea la care avem tot dreptul și despărțiți de cei care nu ne-ar lăsa să murim singuri. Prin astfel de mijloace, biotehnologia, concepută pentru a da speranță, servește pentru a o lua și a-i lipsi pe supraviețuitori de ultimele amintiri, de neuitat, care aparțin de drept acelora care stau cu noi pînă cînd ni se sfîrșesc zilele.[70]

Mcdonaldizarea morții, ca și în cazul nașterii, a produs o serie de contrareacții, de eforturi de a face față exceselor raționalizării. De exemplu, ca modalitate de a umaniza nașterea, a crescut interesul față de moașe. Totuși, contrareacția cea mai puternică se manifestă în modul în care oamenii încearcă să recîștige controlul asupra morții. Instrucțiunile date dinainte și testamentele indică spitalelor și personalului medical ce pot să facă și ce nu în timpul agoniei. Societățile care sprijină sinuciderea și cărți precum aceea a lui Derek Humphry, *Final Exit*, oferă oamenilor instrucțiuni despre sinucidere. În sfîrșit, a crescut interesul față de eutanasie,[71] în special față de activitatea lui Jack Kevorkian, „Doctorul Moarte", al cărui scop este să redea oamenilor controlul asupra propriei lor morți.

Totuși, și aceste contrareacții au caracteristici ale mcdonaldizării. De exemplu, pentru a-i ajuta pe oameni să se sinucidă, doctorul Kevorkian folosește o tehnologie nonumană, o „mașină". Și mai surprinzător, el este susținătorul unei „politici raționale" de planificare a morții.[72] În acest fel, raționalizarea morții este prezentă și în eforturile de a o contracara. Criticii doctorului Kevorkian au observat limitele „politicii sale raționale":

Nu este dificil [...] să ne imaginăm o nouă și splendidă bunătate și raționalitate, în care un fel de sistem uman de îndepărtare a resturilor i-ar strînge și arunca într-o lume de basm pe cei mai nereușiți moșneguți și băbuțe. În definitiv, sînt teribil de scumpi și neproductivi. [...] Și sînt foarte incomozi pentru acea pornire a caracterului american care încearcă să impună controlul rațional asupra tuturor aspectelor vieții. [...]

Ar fi oare prea exagerat să ne imaginăm o societate care, în numele eficienței și al comodității [...], ar practica kevorkianismul ca pe un obicei de rutină în toate comunitățile?[73]

Mcdonaldizarea înmormîntărilor: fără bocete

Chiar și cele mai teribile eforturi ale medicinei moderne raționalizate sînt inevitabil sortite eșecului, și pacienții mor. Totuși, chiar și după moarte, oamenii nu scapă de mcdonaldizare. De exemplu asistăm la trecerea de la afacerile familiale de pompe funebre la rețele de acest fel.[74] În 1999, cea mai mare rețea, Service Corp. International, deținea aproape 3.700 de birouri de pompe funebre, crematorii și cimitire.[75] Un analist al acestei industrii, cu o seninătate a abordării destul de nepotrivită, spunea: „Încă n-a sosit epoca de aur a industriei serviciilor funerare."[76] Se estimează că moartea este o industrie care produce 8 miliarde de dolari anual. Afacerea este în plin avînt, cu 2,2 milioane de morți anual și, probabil, 2,6 milioane pe an în 2010.

Rețelele care apar în acest sector din ce în ce mai lucrativ al pieței oferă adesea nu numai servicii funerare, dar și proprietăți în cimitire, precum și mărfuri cum ar fi sicriele și monumentele comemorative. S-au creat și posibilități de plată în rate, astfel încît oamenii pot contracta o înmormîntare cu numai 20% avans, restul urmînd a fi plătit pe o perioadă de 2-5 ani. Această afacere a început să folosească chiar și reclama:

Acum veți putea alege! Biroul de pompe funebre Louisville este cea mai bună opțiune; servicii profesioniste pentru 995 de dolari, sicrie din metal la 160 dolari.[77]

Punînd accentul pe prețurile scăzute (calculabilitate), afacerea pompelor funebre pare să fie o versiune a „mesei de calitate“ de la McDonald's.

Această industrie pare să fi învățat încă o lecție de la industria fast-food – ceea ce vinde cu adevărat produsul este „distracția“: „Nu se mai poartă înmormîntările sobre, cu cei dragi plîngînd pe marginea mormîntului.“[78] De exemplu, o familie a comandat un serviciu funerar sub forma unei petreceri pe plajă. Japonezii, ca de obicei cu un pas înaintea Statelor Unite, plănuiesc un parc funerar de distracții conceput după modelul unui elementele-cheie al societății mcdonaldizate, Disney World. Un antreprenor de pompe funebre din Osaka oferă un adevărat spectacol:

Un coșciug așezat pe o mașinuță ghidată electronic coboară un deal de 50 metri, scăldat în raze laser, însoțit de călugări care cîntă și de familia decedatului.

Cînd ajunge la capătul holului, care a fost cîndva o alee de bowling, coșciugul intră într-un tunel semicircular, învăluit într-o ceață groasă, și dispare în lumea cealaltă.[79]

Avem apoi exemplul unui mausoleu organizat pe religii care se construiește în Canada:

De pe o clădire înaltă de 30 de metri, care domină orașul, pesoanele îndoliate vor putea să-i urmărească pe cei dragi în timp ce sînt incinerați pe un rug funerar. Dedesubt vor fi etaje organizate pe religii: unul pentru catolici, cu o scenă cu nașterea Domnului; un altul pentru budiști, cu statui și persoane care ard tămîie; unul pentru veteranii canadieni, cu medalii și arme, și o insulă tropicală artificială, cu palmieri și muzică de ukulele, pentru membrii importantei comunități din Insulele Fiji, stabiliți recent la Vancouver. [80]

Incinerările sînt de obicei mult mai eficiente decît înmormîntările tradiționale. Deoarece reduc ritualul la minimum și au uneori aspectul liniei de asamblare, ele pot deveni adevărate „înmormîntări pe bandă rulantă“. Iată cum descrie o autoritate în domeniul obiceiurilor funerare engleze o incinerare:

O mașină funerară neînsoțită alunecă silențios pe sub arcadă, coșciugul este transferat pe o măsuță cu rotile, din oțel inoxidabil, și dus spre capelă, care arată mai degrabă ca o cameră de așteptare dintr-un spital universitar decît ca un spațiu destinat ultimului rămas-bun. Zece minute mai tîrziu, în acompaniamentul în surdină al unei înregistrări muzicale, perdelele se închid zgomotos în jurul catafalcului, pe măsură ce sicriul se scufundă încet în podea.[81]

Incinerările permit, de asemenea, o mai mare calculabilitate decît înmormîntările și funeraliile tradiționale. De exemplu, la fel ca și anunțurile de la fast-food care îi îndeamnă pe clienți să plece după douăzeci de minute, crematoriul londonez are următorul afiș: „Vă rugăm să limitați serviciul la 15 minute.“ Putem vorbi și despre iraționalitatea incinerărilor foarte raționalizate, care încearcă să elimine o mare parte a ceremoniei umane asociată înmormîntării și funeraliilor. Pentru familia modernă, moartea poate fi „numai un moment dificil, o jumătate de oră la crematoriu, o trecere în revistă a coroanelor și înapoi la birou.“ Unii au mers chiar mai departe, eliminînd complet funeraliile: „Înmormîntarea nu este deloc necesară. [...] Uneori oamenii asistă la o slujbă în timp ce cenușa se află pe altar într-o urnă.“[82]

Eforturile de a raționaliza ceea ce se întîmplă după moarte depășesc momentul înmormîntării. De exemplu, testamentele și funeraliile aranjate dinainte le permit oamenilor să își controleze treburile și după ce au decedat. Un alt exemplu este prelevarea de organe de la cei decedați pentru a-i ajuta pe alții.

Cazul extrem este criogenia.[83] Oamenii își congelează întregul corp sau numai capul, astfel încît să poată fi readuși la viață atunci cînd anticipatele progrese în raționalizarea vieții vor face posibil acest lucru. Nu trebuie să ne surprindă faptul că Walt Disney era interesat de criogenie; unii cred că după moarte a fost congelat în speranța de a fi, într-o zi, readus la viață.[84]

Mcdonaldizarea i-a afectat, bineînțeles, și pe cei dragi decedatului. Un proces îndelungat și foarte dureros nu se potrivește cu o societate în care se presupune că totul trebuie să fie rapid și eficient. Myra MacPherson surprinde esența atitudinii societății mcdonaldizate față de sentimentul de tristețe: „Totuși, în cultura noastră, unde oamenii aleargă de la o întîlnire la alta și sînt dependenți de e-mail, toate lucrurile și toate emoțiile trebuie să aibă durata de viață a unui crevete proaspăt. Nu sîntem genul de oameni care să se întristeze. Ne dorim o tristețe de galantar.“[85]

Putem încheia această discuție menționînd o realizare recentă, „reproducerea postumă“, care afectează atît nașterea, cît și moartea. Un dispozitiv de electroejaculare le permite tehnicienilor să recolteze spermă de la persoane decedate (sau în comă). Sperma poate fi folosită, peste ani, probabil, pentru a însemina o femeie. Acum, o femeie poate da naștere unui copil care este produsul spermei recoltate după moartea bărbatului.[86]

Actele care sfidează moartea: o șosea pînă în vîrful Everestului?

Discuția de mai sus dovedește că dorința noastră de a mcdonaldiza viața și moartea nu are aproape nici o limită. Totuși, e clar că există limite – copiii se nasc cu defecte și, în cele din urmă, oamenii mor. Problema limitelor mcdonaldizării este pusă, cel puțin implicit, în cartea lui Jon Krakauer *Into Thin Air*, unde sînt descrise cîteva dintre eforturile – care sfidează moartea – de a cuceri Everestul în 1996. Este

limpede că s-au depus eforturi de mcdonaldizare a actelor care sfidează moartea, cum ar fi ascensiunea pe munte în general[87] și pe Everest în special, dar, după moartea a 12 persoane în ascensiunea din 1996, a devenit, de asemenea, clar că, cel puțin deocamdată, acest „act intrinsec irațional“[88] nu poate fi complet raționalizat. Krakauer descrie o serie de măsuri care au fost luate în decursul timpului pentru mcdonaldizarea ascensiunii.

În capul listei se află progresul tehnologic, cum ar fi echipamentul alpin sofisticat; butelii pentru alimentare cu oxigen la altitudini mari; elicoptere pentru transportul la punctul de pornire al ascensiunii (o călătorie care, altfel, ar fi durat mai mult de o lună) sau pentru a-i salva pe alpiniștii bolnavi ori răniți; tehnologii medicale (și personal) care să se ocupe de problemele ivite în cazul căderilor sau al răului de altitudine etc., precum și calculatoarele, Internetul și faxurile care să asigure păstrarea contactului cu alpiniștii în timpul ascensiunii. Krakauer mai citează și aranjamentele organizaționale concepute pentru a-i opri pe oameni să plece singuri și pentru a face ca echipa care întreprinde ascensiunea să funcționeze ca o mașină bine unsă. Un ghid a fost lăudat pentru „impresionantele sale capacități organizatorice“ și pentru „sistemele sale elaborate“.[89]

Cel mai bun exemplu de raționalizare a ascensiunii Everestului a fost sistemul pe care o echipă l-a folosit, în 1996, pentru „aclimatizarea rapidă“ la altitudini înalte.[90] Acesta presupunea mai puține deplasări de la tabăra de bază, iar fiecare excursie succesivă a constat în parcurgerea unei distanțe standard. În general, această metodă presupune ca, înainte de a începe ascensiunea celor peste 8.848 de metri ai Everestului, alpiniștii să petreacă patru săptămîni la o altitudine de peste 5.000 de metri, opt nopți la peste 6.500 de metri și numai o noapte la 7.500 de metri. Procedura standard, mai puțin raționalizată, presupune ca alpiniștii să petreacă mai mult timp la 6.500 de metri și chiar mai sus, și, înainte de a încerca să atingă vîrful, să efectueze cel puțin o ascensiune la 8.000 de metri. Bazîndu-se pe observațiile sale, Krakauer trage o concluzie prudentă: „Este îndoielnic că petrecerea a 8-9 nopți de aclimatizare la 7.500-8.000 de metri va reprezenta o mai mare marjă de siguranță.“[91]

Se poate scpune că aceia care au încercat să mcdonaldizeze ascensiunea Everestului au vrut să transforme drumul spre vîrf într-o deplasare plăcută, ușoară, sigură, „un drum fără victime“[92]. Aceștia sperau că, demonstrînd menținerea sub control a riscurilor presupuse de cucerirea Everestului, în viitor vor putea obține atît taxe mai mari, cît și recrutarea de alpiniști din rîndul celor bogați. Un ghid spunea: „Am îmblînzit marele Everest, l-am conectat la lume. În aceste zile am construit de fapt o șosea pînă în vîrf.“[93]

Totuși, limitele unor astfel de eforturi sînt reflectate de afirmația că o expediție pe Everest „nu poate fi condusă ca un tren elvețian“[94]. Într-un astfel de efort de mcdonaldizare apar multe dintre elementele iraționale ale raționalității. Pe munte au apărut „ambuteiaje“, deoarece numeroase grupuri formate din multe persoane încercau simultan să facă ascensiuni. Cei care plătesc pentru ascensiuni sînt, în general, prost antrenați, prost echipați și dependenți de ghizi. Nu se cunosc între

ei și nu-și cunosc capacitățile și limitele ca alpiniști. Deoarece plătesc taxe mari, ghizilor le este greu să-i refuze chiar și atunci cînd ar trebui.

Dar cel mai bun exemplu de iraționalitate a raționalității este legat de aclimatizare. Metoda aclimatizării imediate s-a dovedit eficientă și a permis ascensiuni mai rapide, dar, la înălțimi mai mari, ea depinde de utilizarea buteliilor de oxigen. Lipsa timpului necesar pentru aclimatizare la fiecare nivel a făcut mai dificilă supraviețuirea alpiniștilor care au luat parte la expediția din 1996, mai ales atunci cînd, la altitudinile mari, oxigenul nu a mai fost disponibil.

Expediția din 1996 a implicat și alte elemente iraționale: alpiniști fără experiență, un ghid care urca pentru prima dată pe Everest, egoismul evident al altui ghid, atitudinea imprudentă a unui conducător de grup, rivalitatea dintre conducătorii diferitelor grupuri, nerespectarea termenului stabilit de unul dintre grupuri pentru începerea coborîrii de pe vîrf. Astfel de elemente iraționale nu sînt specifice nici expedițiilor pe Everest, nici raționalizării acestora, dar situații asemănătoare pot să apară și să creeze probleme în timpul oricărei ascensiuni.

Dincolo de aspectele iraționale ale raționalității și, în special, ale acestei ascensiuni, există iraționalitatea intrinsecă a încercării de a cuceri Everestul. Din 1921, de cînd au început expedițiile organizate, pe Everest și-au pierdut viața peste 130 de oameni, unul pentru fiecare patru alpiniști care au ajuns pe vîrf. Cu cît alpiniștii urcă mai sus, cu atît apar mai multe probleme fiziologice. Crevasele își pot schimba poziția, producînd prăbușiri mortale. Căderile de stînci fac și ele victime. Temperatura vîntului poate atinge minus 40 de grade. Cel mai important aspect irațional este vremea. În 1996, o furtună neașteptată a ucis 12 alpiniști care încercau să ajungă pe vîrf, cel mai serios accident de acest fel din istoria ascensiunilor pe Everest.

Ca și inevitabilitatea defectelor genetice și a morții, dezastrul din 1996 de pe Everest pare să dovedească faptul că, în ciuda eforturilor umane, mcdonaldizarea are limite. Este sigur că nu vom raționaliza niciodată complet nașterea, moartea sau activitățile care sfidează moartea, cum ar fi ascensiunea pe Everest.

Mcdonaldizarea nu este însă un proces de tipul totul-sau-nimic; există grade ale mcdonaldizării. Astfel, vom încerca în continuare să minimizăm elementele iraționale asociate morții, nașterii și ascensiunii pe munte. În cazul Everestului, din dezastrul din 1996 (dar și din altele) alpiniștii pot învăța și pot concepe, pentru viitor, metode de reducere sau eliminare a riscului. Cea mai mare primejdie o reprezintă izbucnirea unei furtuni neașteptate, dar echipamentele de previziune și detecție meteorologică pot fi îmbunătățite.

S-ar putea ca într-o zi, în viitorul îndepărtat, alpiniștii să aibă pe Everest o „șosea pînă în vîrf“ (administrată, probabil, de Disney). Dar s-ar putea ca, pînă atunci, îndrăzneții care găsesc acum Everestul atît de atrăgător să caute o aventură mai puțin mcdonaldizată.

Concluzie

Dacă ar mai fi existat vreo îndoială cu privire la extinderea mcdonaldizării în societatea modernă, acest capitol ar fi trebuit să o spulbere. Capitolele precedente au arătat nenumăratele modalități în care ne-a fost mcdonaldizată viața. Acum vedem că forțele din spatele mcdonaldizării au împins frontiera și mai departe, pentru a îngloba experiențe umane extreme – nu numai activități zilnice, ci și adevărate sfidări la adresa voinței și rezistenței umane; nu doar procesul nașterii, dar și etapele dinaintea nașterii; nu numai procesul morții, ci și ceea ce îi urmează. Uneori se pare că mcdonaldizarea nu are limite și nu există bariere suficient de puternice care să-i reziste. Cel puțin nu pentru mult timp. Dar, uneori, forțele naturii se dovedesc prea puternice chiar și pentru mcdonaldizare.

9. Mcdonaldizarea într-o lume în schimbare

Nu există nici o limită?

După cum am văzut în cazul morții, al nașterii și al actelor care sfidează moartea, cum ar fi ascensiunea Everestului, procesul mcdonaldizării este în plin avînt, dar există și limite naturale care constituie bariere puternice împotriva sa. Dacă există bariere în mediul natural, există ele oare și în mediul social și economic? Există oare ceva care să oprească această alterare a vieții sociale și economice, nu numai din Statele Unite, ci și din întreaga lume?

Capitolul de față abordează aceste probleme în patru moduri. În primul rînd, ca punct de pornire pentru răspunsurile la aceste întrebări, vom examina unii dintre cei mai importanți factori care guvernează procesul mcdonaldizării. În al doilea rînd vom analiza impactul global al mcdonaldizării și vom discuta dacă sînt ori nu culturile locale o barieră serioasă în fața acesteia. Respectiv, dacă, adaptîndu-se la condițiile locale, mcdonaldizarea se transformă în așa fel încît nu mai poate fi recunoscută. Și dacă da, ar demonstra oare aceasta că, într-adevăr, culturile locale reprezintă o barieră reală și că, în loc să se lase transformate de ea, ele pot să transforme mcdonaldizarea? În al treilea rînd vom analiza unele idei teoretice care, cel puțin parțial, combat teza mcdonaldizării și susțin că alte schimbări sociale vor contracara orientarea către mcdonaldizare. În sfîrșit, vom aborda direct problemele legate de viitorul restaurantului McDonald's și al mcdonaldizării. Este oare posibil ca ele să se extindă exponențial la infinit? Există oare evoluții care, în viitor, vor încetini, opri sau chiar inversa acest proces, conducînd la de-mcdonaldizare?

Forțele care guvernează mcdonaldizarea: e profitabilă, o apreciem, se potrivește

Am discutat deja despre atracția exercitată de principiile care stau la baza succesului mcdonaldizării – eficiență, calculabilitate, previzibilitate și control –, dar există încă trei factori la fel de importanți pentru înțelegerea tendinței spre o tot mai

accentuată mcdonaldizare: (1) interesele materiale, în special obiectivele și aspirațiile economice; (2) cultura Statelor Unite, care valorizează mcdonaldizarea ca scop în sine și (3) adaptarea mcdonaldizării la schimbările importante care au loc în societate.

Profituri mari și costuri reduse

Max Weber susține că, în ultimă instanță, interesele materiale sau, mai exact, cele economice stau în spatele raționalizării societăților capitaliste. Întreprinderile lucrative urmăresc mcdonaldizarea pentru că aceasta conduce la costuri reduse și profituri ridicate. Este clar că eficiența tot mai mare și utilizarea sporită a tehnologiei nonumane sînt adesea implementate pentru creșterea profiturilor. O mai mare previzibilitate asigură climatul necesar pentru ca o organizație să fie rentabilă și pentru ca profiturile ei să crească an de an. Accentul pus pe calculabilitate, pe lucrurile care pot fi cuantificate, ajută la luarea deciziilor care produc și cresc profiturile și face posibilă măsurarea profitabilității. Pe scurt, atît oamenii, cît și organizațiile profită foarte mult de pe urma mcdonaldizării și, ca urmare, urmăresc în mod agresiv extinderea ei.

Organizațiile nonprofit susțin și ele mcdonaldizarea din considerente materiale. Ea conduce la costuri reduse, care permit agențiilor nonprofit să funcționeze și chiar să se extindă.

Interesant este faptul că unele dintre schimbările dramatice care au avut loc în Rusia și în Europa de Est pot fi explicate în termenii mcdonaldizării. Aceste foste societăți comuniste se caracterizau prin ineficiență, lipsă de calculabilitate și previzibilitate și (cu excepția domeniului militar) aveau tendința de a introduce relativ încet tehnologiile avansate. Ca atare, ele s-au confruntat cu serioase probleme economice și sociale, care le-au obligat să renunțe la comunism și să se îndrepte spre o economie mai rațională, o economie de piață. Acum, animate de dorința de a-și îmbunătăți situația economică, Rusia și Europa de Est se îndreaptă, chiar dacă în salturi și ezitant, spre o mai mare raționalizare.

Mcdonaldizare de dragul mcdonaldizării

Deși la originea mcdonaldizării se află factori economici, ea a devenit un proces atît de dezirabil încît o mulțime de oameni și de întreprinderi o urmăresc ca pe un scop în sine. Mulți oameni au ajuns să aprecieze eficiența, calculabilitatea, previzibilitatea și controlul și le urmăresc indiferent dacă obțin sau nu avantaje economice. De exemplu, servitul mesei într-un restaurant fast-food sau o masă pregătită la microunde acasă pot fi eficiente, dar sînt mult mai scumpe decît masa pregătită „tradițional". Întrucît apreciază eficiența, oamenii sînt gata să plătească diferența de preț.

Cu toate acestea, la nivel macroeconomic raționalitatea mcdonaldizării poate fi pusă sub semnul întrebării. Înființarea de către un întreprinzător a încă unei instituții mcdonaldizate ar putea avea sens din punct de vedere economic, dar are

vreun sens economic ca, la nivelul societății, să se concentreze atîtea instituții de același fel în același loc? În definitiv, burgerul de la Wendy's este aproape identic cu cel de la McDonald's. Astfel, mcdonaldizarea nu este întotdeauna justificată economic. Aceasta înseamnă că ea nu poate fi explicată numai în termenii intereselor materiale. A devenit o valoare în sine.

Americanii valorizează de mult timp raționalizarea, eficiența și toate celelalte, și pe acest sistem de valori s-a dezvoltat restaurantul McDonald's. Mai mult, de cînd a început să prolifereze, la sfîrșitul anilor '50, McDonald's (ca să mai nu amintim de nenumărați alți agenți ai mcdonaldizării) a investit sume enorme și a făcut eforturi uriașe pentru a-i convinge pe oameni de valoarea și importanța sa. Desigur, acum firma se proclamă o parte a bogatei tradiții americane și nu, așa cum o consideră mulți, o amenințare la adresa acesteia. Mulți americani au mîncat, în tinerețe, la restaurantul McDonald's; au ieșit cu prietenii la un burger; și-au dus copii acolo în diferite momente, pînă au crescut, ori au luat o cafea cu părinții. McDonald's a exploatat acest bagaj sentimental pentru a-și crea un mare număr de clienți foarte fideli. Chiar dacă restaurantul McDonald's și-a construit poziția pe principii raționale, loialitatea clienților este nu numai rațională, ci și emoțională. Astfel, mcdonaldizarea va merge, probabil, înainte din două motive: oferă avantajele raționalității, iar oamenii îi sînt atașați emoțional. Atașamentul îi face să ignore dezavantajele restaurantului McDonald's; această acceptare deschide, la rîndul ei, calea spre o amplificare și mai profundă a mcdonaldizării.

Mcdonaldizarea și societatea în schimbare

O a treia explicație a goanei după mcdonaldizare este faptul că acest fenomen se armonizează cu alte schimbări care au loc în societatea americană și în întreaga lume. De exemplu, a crescut mult numărul familiilor monoparentale și al femeilor care lucrează. Este puțin probabil ca oamenii să mai aibă timp să facă cumpărăturile, să pregătească mîncarea, să o prepare și apoi să strîngă. Este foarte probabil să nu mai existe timp (și nici bani), cel puțin în cursul săptămînii, pentru mese la restaurante tradiționale. Rapiditatea și eficiența unei mese fast-food este adaptată la aceste realități. Multe alte instituții mcdonaldizate dovedesc aceeași adaptare.

Modelul fast-food se dezvoltă, de asemenea, într-o societate care pune accentul pe mobilitate, în special cu ajutorul automobilului. Pentru adolescenții și tinerii din Statele Unite (și nu numai), cei mai probabili susținători ai restaurantului fast-food, automobilul este un lucru accesibil. Pentru a frecventa restaurantele fast-food, cu excepția acelora situate chiar în centrul orașelor mari, ei au nevoie de mașini.

Restaurantul fast-food se potrivește unei societăți în care oamenii preferă să fie în mișcare.[1] O cină mcdonaldizată luată în oraș sau orice alte activități raționalizate sînt în concordanță cu cerințele unei astfel de societăți; și mai bun este ghișeul *drive-in*, deoarece, pentru a mînca, oamenii nici măcar nu trebuie să se mai oprească. Numărul tot mai mare de oameni care călătoresc în interes de afaceri sau în vacanță favorizează și el mcdonaldizarea. Celor care călătoresc pare să le

placă ideea că, deși se află într-o altă parte a țării, pot să meargă la un restaurant fast-food familiar și să mănînce aceleași mîncăruri ca acasă.

Creșterea nivelului de trai a cel puțin unei părți a populației, precum și o mai mare libertate financiară, reprezintă un alt factor stimulativ al succesului restaurantelor fast-food. Cei care au suficienți bani își pot permite „tabietul“ de a lua cu regularitate masa la un astfel de restaurant. În același timp, restaurantul fast-food le oferă și celor săraci posibilitatea de a lua uneori masa în oraș.

Creșterea influenței mass media contribuie, de asemenea, la succesul restaurantelor fast-food. Fără reclamele pînă la saturație și fără influența omniprezentă a televiziunii și a altor media, restaurantele fast-food n-ar fi avut un asemenea succes. Publicitatea extensivă folosită de sisteme mcdonaldizate cum ar fi H&R Block, Jenny Craig și Pearle Vision Centers a contribuit la succesul lor răsunător.

Desigur, schimbarea tehnologică a jucat rolul cel mai important în succesul sistemelor mcdonaldizate. Inițial, la nașterea societății fast-food au contribuit tehnologii cum ar fi birocrațiile, managementul științific, banda de asamblare și produsul major al acestui sistem de producție, automobilul. De-a lungul anilor, mcdonaldizarea a stimulat și a fost stimulată de nenumărate progrese tehnologice: „îngrășătorul“, dozatorul automat pentru băuturi, scannerele de la supermarket, mîncărurile care se prepară singure, cuptorul cu microunde, acvacultura, ferma-fabrică, cărțile de credit și de debit, StairMaster, casetele video, stadioanele acoperite, vehiculele de vacanță, bancomatele, mesageria vocală, organizațiile pentru menținerea sănătății și multe altele. Multe dintre minunile tehnologice ale viitorului fie se vor naște din nevoile tot mai mari ale societății mcdonaldizate, fie vor contribui la crearea de noi zone care să fie mcdonaldizate.

Astăzi, calculatorul este tehnologia care contribuie cel mai mult la extinderea mcdonaldizării.[2] În acest sens, ar trebui să menționăm importanța tot mai mare a Internetului. Un singur serviciu online, America Online (AOL), a crescut de la trei milioane de membri în 1995 la aproape 16 milioane în 1999.[3] Tehnologii Internet cum ar fi *browser*-ele (de exemplu, Netscape și Internet Explorer) sau motoarele de căutare (Yahoo, Lycos) au raționalizat și simplificat substanțial accesul la Internet. Astăzi, Internetul este ușor de folosit și accesibil pentru milioane de oameni care nu cunosc tehnologia informatică sau programarea.[4]

Globalizare și mcdonaldizare: „Pleacă odată!“ sau „Mai stai pe-aici!“

În această carte a fost discutată de multe ori proliferarea mcdonaldizării în lume. Totuși, este oare acest proces inexorabil, sau există forțe capabile să reziste mcdonaldizării? Prima idee este susținută de cei[5] care spun că mcdonaldizarea este în mare parte un proces unilateral al „imperialismului cultural“, prin care, în esență, sistemele americane se impun altor țări. De cealaltă parte sînt aceia care susțin că

sistemele mcdonaldizate se adaptează mediului local și că, de fapt, localnicii le transformă într-o varietate de modalități imprevizibile. De exemplu, James L. Watson arată că „pe tăcute și, în anumite cazuri, cu încăpățînare, consumatorii dn Asia de Sud-Est și-au transformat restaurantele McDonald's din vecinătate în instituții locale."[6] Astfel, în China, McDonald's este considerat în aceeași măsură un fenomen chinezesc. În Japonia, restaurantul McDonald's este perceput de unii ca „*adaptare locală* a lanțului coreean Americana"[7]. În termenii lui James L. Watson, acesta este un fenomen „transnațional". În loc de a fi monolitic, restaurantul McDonald's este „o federație de întreprinderi semiautonome"[8]. Vom începe cu argumentele în favoarea acestei poziții și vom continua cu o discuție despre McDonald's ca forță imperialistă.

McDonald's ca fenomen local

Nu există nici o îndoială că restaurantul McDonald's (și alte sisteme mcdonaldizate) se adaptează condițiilor, realităților și gusturilor locale. De fapt, președintele McDonald's International spune că scopul companiei este de „a deveni pe cît posibil parte a culturii locale"[9]. Deși meniul de bază rămîne același oriunde în lume, McDonald's a adăugat (printre altele) și mîncăruri locale:

– Norvegia: McLaks – un sandviș cu somon la grătar și sos de mărar pe pîine integrală.
– Olanda: Groenteburger – un burger vegetarian.
– Uruguay: McHuevos – hamburger cu ochiuri fierte – și McQuesos – sandvișuri cu pîine prăjită și brînză.
– Japonia: Tatsuta – sandviș cu carne de pui asezonată cu sos de soia și ghimbir, varză și maioneză de muștar.
– Filipine: McSpaghetti – cu sos tomat sau sos de carne și bucățele de cîrnăcior.[10]
– Rusia: Piroșka – cartofi, ciuperci și colțunași cu brînză.[11]

În Anglia, McDonald's s-a adaptat la preferințele englezilor pentru mîncarea indiană și oferă „McChicken Korma Naan" și „Lamb McSpicy"[12]. Desigur, restaurantul McDonald's nu este singur în acest efort de a se adapta vînzînd mîncare potrivită preferințelor și gusturilor locale. De exemplu, în Israel, de Paște, Pizza Hut vinde pizza cu aluat nedospit, iar puiul de la KFC are sos barbecue în loc de cel obișnuit. Fără a se lăsa mai prejos, restaurantul McDonald's servește propriul Chicken McNugget cu pîine nedospită.[13]

McDonald's se adaptează mediului local și prin modul în care își conduce filialele.

– La Beijing, meniul este identic cu cel din America, dar mîncarea se servește mai mult ca gustare decît ca masă completă. În loc să perceapă mîncarea ca pe o gustare, să mănînce rapid și să plece sau să își cumpere mîncarea din mașină, consumatorii de la Beijing (precum și cei din alte țări) zăbovesc ore întregi. Poate că cea mai mare diferență constă în faptul că la Beijing restaurantul McDonald's se prezintă ca o companie locală și ca un loc unde „să pierzi timpul" și să sărbătorești

(se țin, de exemplu, petreceri pentru ziua de naștere a copilului), și nu ca un loc în care intri și ieși cît se poate de repede. Fiecare filială are între 5 și 10 recepționere; aceste „mătuși McDonald's"[14] (în Taiwan, Ronald McDonald este cunoscut ca „Unchiul McDonald") se ocupă în primul rînd de copii și stau de vorbă cu părinții.[15]

– La fel ca la Beijing, restaurantul McDonald's din Hong Kong este un loc mai uman, în care masa durează de două ori mai mult decît în America. Este un refugiu al adolescenților între orele 3 și 6 după-amiaza, iar restaurantul McDonald's nu face nici un efort pentru a limita acest timp; e „ca acasă"[16]. Angajații le zîmbesc arareori clienților. În schimb, ei afișează calitățile prețuite de cultura lor – „competență, franchețe și degajare"[17]. Cei care mănîncă la restaurantul McDonald's din Hong Kong nu-și strîng singuri masa. În schimb, șervețelele se dau numai cîte unul o dată, pentru că dacă ar fi cu autoservire s-ar consuma prea repede.

– Și la Taipei, restaurantul McDonald's este un refugiu pentru adolescenți. În general este tratat ca o casă departe de casă; este „familiar și indigen"[18]. Vin mereu aceiași clienți, care ajung să se cunoască bine.

Capacitatea restaurantului McDonald's (ca și a altor sisteme mcdonaldizate) de a se adapta l-a ajutat să reușească peste tot. Dar, dacă McDonald's se adaptează prea mult – abandonînd mîncărurile și metodele standard[19], pierzîndu-și astfel identitatea și uniformitatea –, își va submina sursa succesului său internațional. Dacă restaurantele McDonald's locale își vor urma propria cale, vor înceta să mai fie recunoscute ca restaurante McDonald's. Va fi, în ultimă instanță, compania însăși (sau cel puțin operațiile ei internaționale) subminată și distrusă de o astfel de adaptare locală?

McDonald's ca agent al imperialismului cultural

Într-o oarecare măsură, sistemele mcdonaldizate trebuie standardizate. De aceea, ele nu pot să nu se impună oarecum pe piețele locale din alte societăți. Deși restaurantul McDonald's se poate adapta în diverse moduri realităților locale, meniul de bază și procedeele fundamentale de operare rămîn esențial aceleași oriunde în lume.

Extinderea enormă pe arena internațională a unor astfel de sisteme standardizate este un semn de imperialism cultural. Din multe puncte de vedere, totuși, simpla existență a unor rețele americane standard în alte țări nu reprezintă cel mai important indicator al răspîndirii mcdonaldizării. De fapt, adevăratul indicator îl constituie existența clonelor indigene ale acestor întreprinderi mcdonaldizate. În definitiv, prezența importurilor americane ar putea fi dovada unei invazii de elemente izolate și superficiale, care nu reprezintă vreo schimbare fundamentală într-o cultură. Dar apariția de versiuni indigene reflectă o schimbare fundamentală în acele societăți, o mcdonaldizare autentică.

Următoarele exemple arată puterea restaurantului McDonald's de a transforma restaurantele locale:

– Succesul numeroaselor restaurante McDonald's din Rusia[20] a dus la dezvoltarea unor întreprinderi indigene cum ar fi Ruskoie Bistro, care are acum peste o sută de filiale și servește 35.000-40.000 de clienți zilnic. Directorul adjunct al restaurantului Ruskoie Bistro spunea: „Dacă McDonald's n-ar fi venit la noi în țară, probabil că noi n-am fi aici."[21] „Avem nevoie să creăm restaurante fast-food care să se potrivească cu stilul de viață și tradițiile noastre [...]. Considerăm restaurantul McDonald's un frate mai mare [...]. Avem multe de învățat de la ei."[22]

– În China, Ronghua Chicken și Xiangfei Roast Chicken copiază Kentucky Fried Chicken. Compania Beijing Fast-Food are aproape 1.000 de restaurante locale și chioșcuri care vînd meniuri locale. Mai mulți angajați din conducere sînt foști angajați ai KFC sau McDonald's, unde au învățat tehnicile manageriale de bază. În 1993, chiar și „cel mai renumit restaurant din Beijing – Quanjude Roast Duck Restaurant – și-a trimis personalul de conducere la McDonald's și apoi, la începutul lui 1994, a introdus propria mîncare fast-food cu carne de rață."[23]

– În Japonia, cel mai puternic rival al restaurantului McDonald's este Moș Burger (cu 1.500 de filiale), care servește „un amestec de carne de tip Sloppy Joe*, cu sos picant, pe o chiflă"[24]. Firma-mamă conduce și rețele avînd alte nume cum ar fi: Chirimentei, o rețea de 161 de magazine de tăiței chinezești în Japonia (și încă două în Republica Populară Chineză), Nakau (orez și tăiței japonezi), cu 82 de filiale, și Mikoshi, patru magazine de tăiței japonezi, în California.[25]

– La Seul, rivalii restaurantului McDonald's sînt Uncle Joe's Hamburger (inventatorul burgerului *kimchi*, conținînd un condiment local foarte răspîndit, făcut din varză murată cu mirodenii[26]) și Americana.[27]

În afara schimbărilor spectaculoase din restaurantele locale, mcdonaldizarea influențează obiceiurile societății ca întreg:

– În timp ce părinții le spun încă „*chips*"**, copii britanici cer acum în mod obișnuit „*french fries*"***.[28]

– În Coreea și Japonia modul individualist de a lua masa la McDonald's pune în pericol convivialitatea mesei cu orez gătit într-un vas comun și servit împreună cu mai multe feluri.

– Ca și în Statele Unite, în Hong Kong McDonald's a contribuit la transformarea copiilor în clienți. Nou-veniții fac un tur al orașului care se încheie la McDonald's.[29] Aluzia este clară: acesta este cel mai bun lucru pe care îl poate oferi Hong Kong-ul.

– În Japonia, restaurantul McDonald's este descris ca un nou fenomen „local". Un japonez a fost surprins cînd a descoperit un restaurant McDonald's la Chicago, fiind convins că McDonald's este o firmă japoneză.[30]

Întrucît localnicii au ajuns să considere restaurantul McDonald's și sistemele mcdonaldizate ca și cum ar fi ale lor, este sigur că procesele mcdonaldizării se vor

* Sloppy Joe – un sandviș din carne de vită pregătită cu sos aromat de roșii sau sos barbecue (n. tr.).

** Cartofi prăjiți, în engleza britanică (n. tr.).

*** Cartofi prăjiți, în engleza americană (n. tr.).

înrădăcina și mai adînc în realitățile culturilor din întreaga lume.[31] De exemplu, restaurantul fast-food a subminat tabu-ul japonez tradițional de a nu mînca în picioare. De asemenea, într-o oarecare măsură este atacată și interdicția culturală de a nu se bea direct din sticlă sau cutie. Regula de a nu se mînca cu mîna este mai bine respectată în Japonia (japonezii mănîncă burgerul din ambalaj, așa că mîinile nu intră în contact direct cu mîncarea). Fără îndoială, faptul că normele bine înrădăcinate sînt modificate de restaurantul McDonald's constituie o dovadă a impactului profund al mcdonaldizării.

Imperialismul cultural este o realitate, dar probabil că el nu va afecta toate țările și nu în aceeași măsură. De exemplu, spre deosebire de alte zone din Asia de Est, Coreea are un îndelungat trecut antiamerican (care coexistă cu sentimentele proamericane) și o anumită temere cu privire la distrugerea identității coreene de către cultura americană. Astfel, în această țară se poate anticipa o mai puternică opoziție față de mcdonaldizare.

În ciuda efectelor negative ale mcdonaldizării asupra obiceiurilor locale, nu trebuie să uităm că sistemele mcdonaldizate aduc și mult progres. De exemplu, la Hong Kong și la Taipei restaurantul McDonald's a stimulat îmbunătățirea condițiilor sanitare ale restaurantelor locale.

Mai mult, mcdonaldizarea a contribuit uneori la reînvierea tradițiilor locale. De exemplu, deși în Taipei restaurantele fast-food au avut o răspîndire foarte mare, ele au încurajat reîntoarcerea spre o delicatesă tradițională, nucile de betel. În cartea sa *Jihad vs. McWorld* Benjamin Barber susține că „McWorld“ stimulează dezvoltarea mișcărilor fundamentaliste locale (Jihad-uri) care se opun puternic mcdonaldizării.[32] Totuși, concluzia finală a lui Barber este aceea că McWorld va triumfa asupra Jihad-ului. Pentru a reuși pe scară largă, spune el, mișcările fundamentaliste trebuie să înceapă să folosească sisteme mcdonaldizate (cum ar fi poșta electronică, Internetul, televiziunea).

Globalizare *versus* americanizare

Discutînd problemele imperialismului cultural și ale adaptării sale locale ajungem la o dezbatere teoretică foarte aprinsă din științele sociale, și anume problema globalizării. Teoreticienii globalizării susțin că accentul ar trebui pus pe procesele globale, și nu pe cele care apar în cazul unei anumite națiuni.[33] În trecut, Occidentul, în general, și Statele Unite, în special, au fost percepute adesea drept modele pentru restul lumii. Teoriile anterioare au încercat să sublinieze impactul proceselor occidentale asupra lumii, în principal omogenizarea culturilor respective.

Teoreticienii globalizării susțin că statele-națiune, în general, și Statele Unite, în special, nu mai au aceeași importanță ca înainte. Procesele globale independente de o anumită națiune au devenit mai importante. De exemplu, există o lume financiară globală, „mediul financiar“ („*finanscape*“), care presupune „mișcarea, cu o viteză enormă, a unor sume imense de bani prin instituțiile naționale.“[34] Un alt exemplu este „peisajul etnic“ („*ethnoscape*“), sau mișcarea unui număr mare de oameni în întreaga lume prin intermediul turismului. Pe lîngă astfel de procese independente,

teoreticienii globalizării susțin, de asemenea, că exporturile de toate felurile se îndreaptă în toate direcțiile, astfel încît, subliniază ei, nu numai Statele Unite exportă afacerile mcdonaldizate, ci și alte țări le exportă, la rîndul lor, în America.

Dar un lucru este sigur: majoritatea sistemelor mcdonaldizate sînt creații americane exportate în restul lumii. Așa cum arată Friedman, „globalizarea are în mod limpede o față americană: are urechile lui Mickey Mouse, mănîncă Big Mac, bea Coca-Cola sau Pepsi și folosește un laptop IBM sau Apple utilizînd Windows 98, cu un procesor Intel Pentium II, și o rețea Cisco Systems."[35] Astfel, impactul restaurantului McDonald's asupra Japoniei este infinit mai mare decît cel al lui Mos Burger asupra Statelor Unite. De fapt, prin dispariția comunismului și a oricărei alternative la scară globală față de capitalismul în stil american, lumea este deschisă mai mult ca oricînd acestor procese. Principala opoziție va veni de la nivelul local, dar rămîne de văzut cît de eficientă va fi ea.

Un teoretician al globalizării susține că „problema centrală a interacțiunilor globale este astăzi tensiunea dintre omogenizarea și eterogenizarea culturală."[36] Cei mai mulți teoreticieni ai globalizării afirmă că asistăm la o mai puternică eterogenizare (deși răspîndirea sistemelor mcdonaldizate în lume indică omogenizarea). Aceștia susțin că ceea ce ei numesc hibridizare la nivel local este un indiciu al limitelor imperialismului cultural. Exemplele cuprind „boxul tailandez practicat de fetele marocane din Amsterdam, muzica rap asiatică la Londra, prăjituri evreiești irlandeze, taco chinez și indieni care iau parte la Mardi Gras în Statele Unite"[37]. De fapt, este posibil, desigur, ca ambele direcții să fie reale. Putem avea cea mai puternică omogenizare a anumitor aspecte ale vieții noastre (de exemplu, prin mcdonaldizare) și, în același timp, cea mai puternică eterogenizare a altor aspecte. Coexistența omogenizării și a eterogenizării este prezentă în ideea de „glocalizare" („*glocalization*"), care reflectă o interacțiune complexă între global și local.[38] Poate că James Watson are dreptate atunci cînd susține, analizînd restaurantul McDonald's din Hong Kong, că „nu mai este posibil să distingi ce este local de ceea ce nu este. În Hong Kong [...] tocmai ceea ce este transnațional *este* local."[39] Însă el are dreptate tocmai pentru că sistemele mcdonaldizate au pătruns adînc în viața locală. Numeroasele adaptări locale nu înseamnă că nu are loc și o uniformizare.

Teza mcdonaldizării tinde să susțină mai degrabă teoria americanizării decît pe aceea a globalizării. În definitiv, Statele Unite sînt nu numai patria restaurantului McDonald's, ci și a multor alte forțe-cheie ale mcdonaldizării, iar procesul este exportat activ către restul lumii. Cu aproape patruzeci de ani în urmă, Francis Williams scria: „Invazia americană are loc în toată lumea: idei americane, metode americane, obiceiuri americane, mîncăruri, băuturi și modă americane, distracții americane, modele sociale americane, capital american."[40] Din această perspectivă, restaurantul McDonald's (și mcdonaldizarea) este doar un articol dintr-o lungă listă de exporturi – Coca-Cola, MTV, Disney, tehnicile de la Harvard Business School – care, în alte culturi, au fost considerate amenințări. Să ne amintim de agitația din Franța anilor '40 ca reacție la importul de Coca-Cola: francezii se temeau de „coca-colonizare"[41].

Totuși, restaurantul McDonald's și mcdonaldizarea reprezintă astăzi o amenințare unică la adresa altor culturi. În primul rînd, spre deosebire de exporturile americane anterioare, ele au impact atît asupra modului în care se organizează afacerile, cît și asupra vieții cotidiene. În al doilea rînd, ele reprezintă un set de principii care se pot desprinde complet de sursa lor originară (McDonald's și, în general, societatea americană). O dată ce aceste principii au fost extrase din sursa lor originară și apoi reintroduse în structuri indigene, identificarea originii lor în restaurantul McDonald's sau în Statele Unite va deveni, în cele din urmă, problematică sau imposibilă. De aceea, opoziția față de mcdonaldizare ca articol străin, de import, va fi mult mai dificilă, ca și coagularea sentimentului antiamerican față de diversele sale manifestări. Coca-Cola – sau un autentic McDonald's, un Big Mac etc. – este pur și simplu un produs care păstrează identitatea americană chiar și atunci cînd este vîndută și consumată de alte culturi. Dimpotrivă, mcdonaldizarea ca proces poate să scape manifestărilor ei materiale specifice și să invadeze orice instituție locală. Desigur, acesta nu este un proces independent. Întreprinzătorii conștienți de profiturile care pot fi obținute din mcdonaldizare sînt nerăbdători să-i aplice principiile în și mai multe medii, din diverse țări.

Ceea ce ne trimite înapoi la argumentul lui Watson, conform căruia devine din ce în ce mai greu să distingi globalul de local. Se poate să fie așa, dar aceasta se datorează, cel puțin în parte, faptului că principiile mcdonaldizării s-au desprins de rădăcinile lor și au devenit parte integrantă a instituțiilor și vieții locale.

Cîteva perspective alternative: restaurantul fast-food în epoca „post“-urilor

În această carte, prezint mcdonaldizarea ca un proces central al lumii moderne. Totuși, potrivit unor perspective contemporane – în special postindustrialismul, postfordismul și postmodernismul –, am depășit deja lumea modernă și am intrat într-o societate nouă, complet diferită. Aceste puncte de vedere presupun că un fenomen „modern“ cum este mcdonaldizarea va dispărea. Cu toate acestea, eu susțin că mcdonaldizarea și caracteristicile ei „moderne“ (și industriale sau fordiste) nu numai că vor persista în viitorul previzibil; ele chiar influențează societatea într-un ritm accelerat. Deși apar importante tendințe postindustriale, postfordiste și postmoderniste, unii teoreticieni legați de aceste perspective s-au grăbit atunci cînd au declarat sfîrșitul modernității, cel puțin în forma ei mcdonaldizată.

Postindustrialismul și mcdonaldizarea: „complexificare“ și simplificare

Dintre autorii care susțin că omenirea a depășit societatea industrială și a pășit într-o societate nouă, postindustrială, cel mai important este Daniel Bell[42]. El susține, printre altele, că societatea a trecut de la producția de bunuri la furnizarea de servicii. Cu cincizeci sau șaptezeci de ani în urmă, economia Statelor Unite era

dominată de producția de mărfuri cum ar fi oțelul sau automobilele. Astăzi însă, economia este dominată de servicii cum ar fi asistența medicală sau industria fast-food. Bell subliniază, de asemenea, dezvoltarea de noi tehnologii și acumulările în domeniul cunoașterii și al prelucrării informației. El observă și faptul că specialiștii, oamenii de știință și tehnicienii sînt mai numeroși și mai importanți. Aceasta conduce la ideea că societatea va fi dominată de muncitori creativi și calificați, și nu de angajații rutinați ai sistemelor mcdonaldizate.

Totuși, ocupațiile cu un statut inferior din domeniul serviciilor, esențiale pentru o societate mcdonaldizată, nu dau nici un semn că ar dispărea. De fapt, ele se extind. Mai presus de orice, mcdonaldizarea este constituită pe ideile și sistemele societății industriale, în special birocrația, banda de asamblare și managementul științific. Societatea este într-adevăr postindustrială în multe privințe, dar răspîndirea mcdonaldizării arată că unele aspecte ale societății industriale vor mai supraviețui un timp.

În cartea lor, *Post-Industrial Lives*, Jerald Hage și Charles Powers susțin teza postindustrială.[43] Printre altele, ei afirmă că noua organizare postindustrială a apărut și coexistă cu organizarea industrială clasică, precum și cu alte forme organizaționale clasice. Organizarea postindustrială are anumite caracteristici: nivelarea distincțiilor ierarhice, estomparea barierelor dintre organizații, o structură organizațională mai integrată și mai puțin specializată, comportamentul mai puțin rigid și utilizarea unor politici care pun accentul pe creativitatea potențialilor angajați. Prin contrast, organizațiile mcdonaldizate continuă să aibă ierarhii, comportamentul angajaților și chiar al managerilor este strict controlat de reguli și ultimul lucru la care se gîndesc cei ce fac angajările este creativitatea. Hage și Powers consideră că slujbele care presupun „sarcini foarte clar definite, simple din punct de vedere tehnic și cel mai adesea repetitive“ sînt eliminate de automatizare.[44] În timp ce multe asemenea slujbe au dispărut din industria grea, ele nu numai că există, dar se și înmulțesc în organizațiile mcdonaldizate.[45] De asemenea, organizațiile postindustriale sînt caracterizate de munca și produsele personalizate, în timp ce în mediile mcdonaldizate norma o constituie munca standardizată (toată lumea urmează aceleași proceduri și scenarii) și produsele uniforme. Fără îndoială, organizațiile postindustriale sînt tot mai numeroase, dar la fel stau lucrurile și în privința organizațiilor mcdonaldizate. În societatea modernă se manifestă evoluții organizaționale contradictorii.

Hage și Powers anticipează o schimbare mai amplă a societății în general. Accentul se va pune pe creativitate, personalități complexe și comunicare între oamenii cu astfel de calități. Ei susțin că „în societatea postindustrială modelul dominant al schimbării sociale va fi cel al complexificării.“[46] Deși unele aspecte ale societății moderne sînt în concordanță cu această imagine, mcdonaldizarea are nevoie de minți lipsite de creativitate, de personalități simple și de comunicare minimă, guvernată de scenarii și rutină. Mcdonaldizarea valorizează „simplificarea“, nu „complexificarea“.

În concluzie, teza postindustrialismului nu este greșită, dar este mai limitată decît cred mulți din susținătorii ei. Postindustrializarea coexistă cu mcdonaldizarea. Aceasta din urmă nu numai că nu dă semne că va dispărea, ci devine din ce în ce mai importantă. Părerea mea este că atît procesul de complexificare, cît și cel de simplificare vor predomina, dar în sectoare diferite ale economiei și ale societății în general.

Fordism și postfordism. Sau este vorba de mcdonaldism?

O problemă similară îi preocupă și pe unii autori marxiști, care afirmă că industria a suferit o trecere de la fordism la postfordism. Desigur, fordismul se referă la ideile, principiile și sistemele lui Henry Ford.

Fordismul are cîteva caracteristici:

– *Producția de masă a unor articole uniforme.* Deși există mult mai multă varietate față de modelul original, Model-T, automobilele de astăzi rămîn în mare măsură uniforme, cel puțin ca tip. În 1995, Ford a introdus în Statele Unite așa-numita mașină universală (de exemplu, Contour), un automobil care să poată fi vîndut pe toate piețele lumii.

– *Tehnologiile rigide cum ar fi banda de asamblare.* În pofida experimentării unor benzi de asamblare modificate, în special de către Volvo, în Suedia, benzile arată și azi aproape ca pe vremea lui Ford.

– *Procedurile standardizate, sau taylorismul.* Cel care pune capacul de butuc la roți face permanent același lucru, mai mult sau mai puțin la fel de fiecare dată.

– *Eforturile de creștere a productivității.* Creșterea productivității provine din „economii la scară mare, precum și din de-calificarea, intensificarea și uniformizarea muncii“[47]. *Economia la scară mare* înseamnă că întreprinderile mari, producătoare de cantități mari de bunuri, pot realiza fiecare produs individual mult mai ieftin decît întreprinderile mici, care produc bunuri în cantități mici. *De-calificarea* înseamnă că productivitatea crește dacă mulți muncitori îndeplinesc sarcini care necesită o calificare slabă sau chiar nulă (de exemplu, fixarea capacului de butuc la roată), pe cînd în trecut cîțiva muncitori cu înaltă calificare făceau totul. *Intensificarea* înseamnă că productivitatea este cu atît mai mare cu cît un proces de producție este mai solicitant și mai rapid. *Uniformizarea muncii* înseamnă că fiecare muncitor face același tip de muncă foarte specializată (pune capacul de butuc, de exemplu), ceea ce permite schimbarea muncitorilor între ei.

– *Piața pentru bunurile realizate prin producție de masă.* O astfel de piață este legată de uniformizarea modelelor de consum. În industria automobilelor, fordismul a dus la crearea unei piețe naționale pentru automobile, în care oamenii cu aceeași poziție socială au cumpărat automobile asemănătoare, dacă nu chiar identice.

Deși fordismul s-a dezvoltat în de-a lungul întregului secol XX, în special în Statele Unite, el a atins apogeul și și-a început declinul în anii ’70. Factorul

esențial care a determinat declinul fordismului a fost criza petrolului din 1973, urmată de declinul industriei americane de automobile (și de ascensiunea concurenților japonezi).

Unii autori susțin că declinul fordismului este însoțit de dezvoltarea postfordismului, care are cîteva caracteristici distincte:

– *Scăderea interesului față de bunurile realizate prin producție de masă și creșterea interesului față de produsele personalizate și specializate.* Sînt apreciate în special stilul și calitatea. În loc de produse uniforme și cenușii, oamenii doresc bunuri atrăgătoare, care se diferențiază cu ușurință.[48] Consumatorii epocii postfordiste sînt dispuși să plătească mai mult pentru o calitate superioară.

– *Ciclurile de producție mai mici.* Produsele specializate cerute în societatea postfordistă necesită sisteme de producție mai mici și mai productive. Fabricile mari, producătoare de articole uniforme, sînt înlocuite de fabrici mici care produc o gamă largă de articole.

– *Producția flexibilă.* În lumea postfordistă, noile tehnologii fac profitabilă producția flexibilă. De exemplu, echipamentul computerizat care poate fi reprogramat pentru a produce diferite articole înlocuiește tehnologia veche de unică destinație. Acest proces de producție urmează a fi controlat prin sisteme mai flexibile, cum ar fi un management mai puțin rigid.

– *Muncitori mai capabili.* Sistemele postfordiste necesită mai mulți angajați decît sistemele precedente. De exemplu, pentru a manevra noile tehnologii, mai sofisticate și mai solicitante, muncitorii au nevoie de calificări mai diverse și de o mai bună pregătire. Aceste noi tehnologii presupun, de asemenea, muncitori care să fie în stare să facă față unei responsabilități sporite și să acționeze cu o mai mare autonomie.

– *Diferențierea mai mare.* Deoarece muncitorii din epoca postfordistă sînt mai diferențiați, ei doresc produse, moduri de viață și bunuri culturale mai diferențiate. Cu alte cuvinte, o mai mare diferențiere a locurilor de muncă conduce la o mai mare diferențiere a societății în general. Acest lucru, la rîndul său, conduce la diversificarea cerințelor clienților și, ca o consecință, la o și mai puternică diferențiere a locurilor de muncă.

Deși aceste elemente ale postfordismului au apărut în lumea modernă, este clar că elementele vechiului fordism rezistă și nu dau nici un semn de dispariție; nu există nici o demarcație istorică limpede față de fordism. De fapt „mcdonaldismul“, un fenomen care, în mod clar, are multe elemente în comun cu fordismul, se dezvoltă într-un ritm uluitor în societatea contemporană. Elementele comune ale mcdonaldismului și fordismului sînt următoarele:

– Produsele uniforme domină o lume mcdonaldizată. Big Mac, Egg McMuffin și Chicken McNugget sînt identice indiferent cînd și unde sînt servite.

– Tehnologiile precum sistemul benzii rulante de la Burger King, aparatele pentru cartofi prăjiți sau sucuri din industria fast-food sînt la fel de rigide ca multe dintre tehnologiile sistemului liniei de asamblare a lui Henry Ford.

– Munca în restaurantul fast-food este foarte standardizată. Chiar și ceea ce angajații spun clienților este standardizat.

– Munca într-un fast-food este de-calificată; ea necesită puțină pricepere sau chiar deloc.

– Muncitorii sînt omogeni și interșanjabili.

– Solicitările și acțiunile clienților sînt uniformizate de nevoile restaurantului fast-food. Să nu îndrăzniți să cereți un burger special; ce și cum se consumă este uniformizat de mcdonaldizare.

În acest fel, deși a fost transformat în mcdonaldism, fordismul trăiește liniștit în lumea modernă. Mai mult, fordismul clasic – sub forma liniei de asamblare, de exemplu – rămîne o prezență semnificativă în economia americană.

Postfordismul și fordismul/mcdonaldismul coexistă. Totuși, accentul pus de postfordism pe producția și vînzarea produselor de calitate pare incompatibil cu unul din principiile fundamentale ale mcdonaldizării: accentul pe cantitate și, ca urmare, lipsa de interes față de calitate. Dacă în general așa stau lucrurile, este oare imposibil să fie mcdonaldizate produsele de calitate? În unele cazuri calitatea nu poate fi mcdonaldizată – de exemplu, bucătăria de lux sau prăjiturile făcute de cofetari calificați –, dar în alte cazuri calitatea și mcdonaldizarea nu intră în conflict. Să ne gîndim la succesul cafenelelor Starbucks.[49] Starbucks vinde la preț ridicat cafea de foarte bună calitate (cel puțin în comparație cu cafeaua americană, în special cea vîndută la McDonald's sau în alte locuri similare). Firma a reușit să mcdonaldizeze afacerea cu cafea fără să sacrifice calitatea. În ceea ce privește serviciul, care este de o complexitate similară atît la McDonald's cît și la Starbucks, acesta din urmă a căutat în mod conștient să rezolve problemele din sistemele mcdonaldizate. Așa cum declară fondatorul rețelei Starbucks,

În America servirea este o artă care s-a pierdut. Cred că oamenii vor să facă un lucru bun, dar dacă sînt tratați prost renunță. În America se consideră că a lucra în spatele unei tejghele nu este o profesie. Noi nu credem asta. Vrem ca oamenii noștri să aibă demnitate și o părere bună despre ei înșiși, iar aceasta nu se poate face numai cu vorbe goale. Așa că oferim avantaje palpabile. În comerțul fast-food rata fluctuației forței de muncă este între 200 și 400% pe an. La Starbucks este de 60%.[50]

Deoarece serviciul nu înseamnă numai fierberea cafelei, rămîne să vedem dacă Starbucks poate oferi servicii de bună calitate mereu și peste tot.

Postmodernismul: sîntem în derivă în hiperspațiu?

Dintr-o perspectivă teoretică mai generală, cunoscută sub numele de „postmodernism"[51], am pășit sau sîntem pe cale de a păși într-o societate nouă, postmodernă, care reprezintă o desprindere definitivă de societatea modernă; postmodernitatea îi urmează modernității și o înlocuiește. Societatea modernă este în general considerată ca foarte rațională și rigidă, iar cea postmodernă ca mai puțin rațională și mai flexibilă. În măsura în care postmodernitatea este văzută ca o succesoare a modernității, teoria societății postmoderne vine în contradicție cu teza mcdonaldizării: ideea că iraționalitatea devine din ce în ce mai importantă contrazice opinia

potrivit căreia avem de-a face, dimpotrivă, cu o sporire a raționalității. Dacă am intrat într-adevăr într-o epocă nouă, postmodernă, atunci mcdonaldizarea s-ar confrunta cu o puternică forță de opoziție.

Totuși, orientări postmoderne mai puțin radicale ne permit să privim fenomene precum restaurantul McDonald's ca avînd atît caracteristici moderne, cît și postmoderne.[52] Astfel, Allen Shelton asociază restaurantul McDonald's cu postmodernismul, însă îl leagă și de diverse fenomene pe care eu le-aș considera ca aparținînd modernismului (dar și industrialismului și fordismului). Spre exemplu, Shelton subliniază, pe bună dreptate, că McDonald's reușește să automatizeze clientul. Atunci cînd clienții intră într-un restaurant fast-food ori se îndreaptă spre ghișeul pentru mașini, ei sînt angrenați într-un fel de sistem automat prin care sînt trecuți și din care sînt scoși după ce au fost „realimentați". În concepția sa, McDonald's arată mai mult ca o fabrică decît ca un restaurant. Pentru clienți nu este „un loc plăcut, ci o fabrică de înaltă tehnologie"[53]. Deci, din această perspectivă postmodernistă, restaurantul McDonald's este un fenomen atît modern, cît și postmodern.

David Harvey propune, de asemenea, o perspectivă postmodernistă moderată. Harvey vorbește despre schimbări sociale majore și susține că aceste schimbări se află la baza gîndirii postmoderne. Însă el aduce în discuție și numeroasele continuități dintre modernitate și postmodernitate. Concluzia lui esențială este aceea că „deși, începînd din 1973, are loc o schimbare uriașă în ceea ce privește imaginea de suprafață a capitalismului [...], logica fundamentală a acumulării capitaliste și tendințele sale de criză rămîn aceleași."[54]

Esențială în abordarea lui Harvey este ideea comprimării dimensiunii timp-spațiu. El consideră că modernismul comprimă atît timpul, cît și spațiul, accelerînd ritmul vieții și micșorînd planeta. Dar epoca de început a capitalismului a fost, în esență, la fel: „Pe scurt, sîntem martorii unui nou ciclu al acelui proces al anihilării spațiului prin intermediul timpului care s-a aflat întotdeauna în centrul dinamicii capitalismului."[55] Astfel, pentru Harvey, postmodernitatea continuă modernitatea; amîndouă reflectă aceeași dinamică fundamentală.

Un exemplu al comprimării spațiului în lumea mcdonaldizată îl constituie mîncărurile care, pe vremuri, se găseau numai în țări străine sau în orașele mari, iar acum se găsesc pretutindeni în Statele Unite, datorită răspîndirii rețelelor fast-food care vînd mîncare italiană, mexicană sau cajun. Tot un exemplu de comprimare, dar a timpului, sînt alimentele care pe vremuri necesitau ore întregi pentru a fi preparate și care acum se prepară în numai cîteva secunde în cuptorul cu microunde sau pot fi cumpărate rapid de la Eatzi's.

Comprimarea dimensiunii timp-spațiu se manifestă și în diverse alte moduri. De exemplu, în războiul din Irak din 1991 și în campania NATO din 1999 împotriva Iugoslaviei, televiziunea (în special CNN) și-a transportat telespectatorii instantaneu dintr-un loc în altul – de la raidurile aeriene asupra Bagdad-ului la atacurile cu rachete SCUD asupra Tel Aviv-ului sau la conferințele de presă de la Riyadh; de la miile de refugiați din Kosovo la atacurile cu rachete asupra Belgrad-ului, unde sîrbii

furioși își vărsau furia asupra restaurantelor McDonald's locale. Telespectatorii au aflat despre multe acțiuni militare în același timp cu generalii și președintele Statelor Unite.

Cel mai cunoscut demers care stabilește o legătură între modernitate și postmodernitate este elaborat de Fredric Jameson în eseul său (transformat, mai tîrziu, în carte) „Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism" („Postmodernismul sau logica culturală a capitalismului tîrziu")[56]. Acest titlu arată clar poziția marxistă a lui Jameson: capitalismul (cu siguranță un fenomen „modern"), acum în faza sa „tîrzie", continuă să domine lumea de azi. Cu toate acestea, el a produs acum o nouă logică culturală – postmodernismul. Cu alte cuvinte, deși logica culturală s-ar putea să se fi schimbat, structura economică fundamentală rămîne aceeași ca în formele timpurii ale capitalismului, adică este încă „modernă". Mai mult, capitalismul rămîne consecvent în vechile sale tendințe de proliferare a unui sistem cultural care îl ajută să se mențină.

Faza tîrzie a capitalismului presupune „o expansiune prodigioasă a capitalismului în zone care încă nu sînt pregătite"[57]. Pentru Jameson, această expansiune nu numai că este în conformitate cu teoria marxistă, dar creează o formă chiar mai pură de capitalism. În opinia sa, cheia capitalismului modern este caracterul său multinațional și faptul că multinaționalele, cum ar fi McDonald's, au sporit substanțial varietatea de produse transformate în marfă. Chiar și elementele estetice pe care oamenii le asociază de obicei cu cultura au fost transformate în marfă (arta, de exemplu), spre a fi cumpărate sau vîndute pe piața capitalistă. Ca urmare, cultura postmodernă este formată din elemente extrem de diverse.

Pentru Jameson societatea postmodernă are cinci elemente de bază, și toate pot fi legate de mcdonaldizarea societății:

Asocierea cu capitalismul tîrziu. Este neîndoielnic că mcdonaldizarea poate fi asociată cu formele timpurii ale capitalismului. De exemplu, mcdonaldizarea este motivată de interese materiale intrinseci capitalismului, dar tot ea demonstrează caracterul multinațional al capitalismului tîrziu. Multe companii mcdonaldizate sînt internaționale și sîntem martorii creșterii lor majore pe piața internațională.

Superficialitatea. Produsele culturale ale societății postmoderne au pierdut legătura cu sensurile fundamentale. Un bun exemplu este celebrul tablou al lui Andy Warhol cu conservele de supă Campbell, care pare a nu fi nimic altceva decît reprezentarea perfectă a acestora. Pentru a folosi un termen-cheie asociat teoriei postmoderne, tabloul este un *simulacru* (vom aborda mai pe larg acest concept) în care oamenii nu pot distinge între original și copie. Un simulacru este, de asemenea, copia unei copii. Warhol, se spune, a pictat conservele de supă nu după un original, ci după o fotografie. Jameson descrie un simulacru drept „copia perfectă pentru care n-a existat niciodată un original"[58]. Prin definiție, un simulacru este superficial și neautentic.

O lume mcdonaldizată este caracterizată printr-o astfel de superficialitate. Oamenii trec prin sistemele mcdonaldizate fără a fi atinși de ele; de exemplu,

clienții mențin o relație superficială și efemeră cu restaurantul McDonald's, cu angajații și produsele lui. Produsele McDonald's reprezintă, de asemenea, un minunat exemplu de simulacru. Fiecare Chicken McNugget este o copie a unei copii; nu a existat niciodată un Chicken McNugget original. Originalul, puiul, abia dacă mai poate fi recunoscut în McNugget. Chicken McNugget este un „pui fals".

Diluarea sentimentului sau a emoției. Jameson compară un alt tablou al lui Warhol, o reprezentare aproape fotografică a lui Marilyn Monroe, cu un tablou modernist clasic – *Strigătul* de Edvard Munch. Pictura suprarealistă a lui Munch reprezintă o persoană aflată în culmea disperării sau, în termeni sociologici, într-o stare de anomie sau alienare. Tabloul lui Warhol nu exprimă nici un sentiment autentic. Teoreticienii postmoderniști susțin că lumea modernă este aceea care a dat naștere alienării reprezentate de Munch, însă în lumea postmodernă pictată de Warhol fragmentarea tinde să înlocuiască alienarea. De cînd lumea și oamenii au devenit fragmentari, emoția este „lipsită de rădăcini și impersonală"[59]. Există, totuși, un tip special de euforie asociat acestor sentimente postmoderne, ceea ce Jameson numește „intensități". Drept exemplu, el prezintă un peisaj urban realizat în manieră fotorealistă, „în care chiar cimitirele de mașini strălucesc cu o splendoare nouă, halucinantă."[60] Euforia generată de caroseriile automobilelor depozitate în mijlocul mizeriei urbane este, într-adevăr, un tip special de emoție.[61]

Evident, în lumea mcdonaldizată exprimarea sinceră a sentimentului și a emoției a fost eliminată. La McDonald's, legătura emoțională care se stabilește între clienți, angajați, manageri și proprietari este slabă sau chiar inexistentă. Compania se străduiește să elimine sentimentul autentic, astfel încît lucrurile să meargă cît se poate de ușor și rațional. O lume mcdonaldizată este, de asemenea, fragmentată, deoarece oamenii merg astăzi la McDonald's, mîine la Denny's și poimîine la Pizza Hut. Deși alienarea în lumea mcdonaldizată, în special printre angajați, reflectă lumea modernă, în cazul mcdonaldizării se poate vorbi, de asemenea, despre sentimentul dezrădăcinat descris de Jameson. Oamenii pot fi furioși și ostili față de lumea mcdonaldizată, dar, de obicei, nu vor ști încotro să-și îndreptate furia și ostilitatea.[62] În fond, atîtea lucruri se mcdonaldizează. În ciuda absenței emoției într-o societate mcdonaldizată, atunci cînd intră pe unul dintre domeniile acesteia oamenii simt adesea un fel de intensitate, o anumită euforie. Luminile strălucitoare, culorile vii, firmele țipătoare, locurile de joacă ale copiilor etc., dau vizitatorilor impresia că au intrat într-un parc de distracții în care vor trăi evenimente intense.

Pierderea istoricității. Teoreticienii posmoderniști susțin că istoricii nu pot afla niciodată adevărul despre trecut și nici măcar nu pot elabora o descriere coerentă a acestuia. Așa că trebuie să se mulțumească cu crearea de pastișe sau amestecuri de idei, uneori contradictorii și confuze – o „canibalizare aleatorie a tuturor stilurilor din trecut"[63]. Mai mult, în lumea postmodernă nu există un sentiment clar al evoluției istorice, al trecerii timpului. Trecutul și prezentul se împletesc inextricabil. De exemplu, romanele istorice, cum ar fi *Ragtime* de E.L. Doctorow, prezintă „dispariția

referentului istoric. Acest roman istoric nu mai poate reprezenta trecutul istoric; el poate reprezenta numai ideile și stereotipurile noastre despre trecut.“[64] Un alt exemplu este filmul *Body Heat*, care – deși acțiunea se petrece în mod limpede în prezent – creează o atmosferă ce amintește de anii ’30. Pentru a realiza acest efect,

> lumea obiectelor de azi – artefacte și tehnologii, automobilele chiar, al căror stil ar ajuta la datarea imaginii – este atent eliminată. Astfel, în film, totul contribuie la încețoșarea contemporaneității oficiale pentru ca noi să putem percepe povestea ca și cum s-ar petrece în anii ’30, dincolo de orice timp istoric.[65]

Un astfel de film sau de roman reprezintă un simptom al „estompării istoricității noastre“[66]. Incapacitatea de a distinge între trecut, prezent și viitor se manifestă în plan individual ca un fel de schizofrenie. Pentru individul postmodern, evenimentele sînt fragmentate și discontinue.

Sistemelor mcdonaldizate le lipsește în general sentimentul istoriei. Oamenii se găsesc în locuri care fie eludează orice încercări de localizare istorică, fie reprezintă o pastișă a mai multor epoci istorice. Cel mai bun exemplu al acestei situații este Disney World, cu amestecul său de lumi trecute, prezente și viitoare. Mai mult, vizitatorii spațiilor mcdonaldizate par a nu avea sentimentul trecerii timpului. În multe cazuri, cei care concep sistemul înlătură intenționat orice referințe temporale. Ilustrative în acest sens sînt mall-urile și cazinourile din Las Vegas, din care lipsesc de obicei ceasurile și ferestrele. Totuși, nu toate aspectele lumii mcdonaldizate creează acest sentiment al absenței timpului, care sugerează modernitatea lor continuă. Pentru cei care iau masa la restaurantul fast-food, timpul a fost pus în evidență (de exemplu, prin anunțuri care stabilesc o limită de douăzeci de minute pentru ocuparea unei mese), astfel încît să nu zăbovească. Pe de altă parte, ghișeul pentru servirea șoferilor pare o rețea atemporală, un punct dintr-o înlănțuire infinită de destinații.

Tehnologiile reproductive. Jameson susține că în societatea postmodernă tehnologiile productive, cum ar fi banda de asamblare a automobilelor, au fost înlocuite cu tehnologii reproductive, în special echipamentele electronice precum televizorul și calculatorul. Aceasta înseamnă că tehnologiile postmoderne reproduc la nesfîrșit ceea ce s-a produs înainte. Spre deosebire de „tehnologiile“ interesante ale revoluției industriale, ele uniformizează toate imaginile și le fac de nediferențiat. Aceste tehnologii „implozive“ ale erei postmoderne au dat naștere unor produse culturale foarte diferite de cele create de explozivele tehnologii ale epocii moderne.

Deși sistemele mcdonaldizate folosesc tehnologiile de producție vechi (linia de asamblare, de exemplu), ele sînt dominate de tehnologiile reproductive. În Capitolul 2 am discutat cum restaurantele fast-food au reprodus pur și simplu produse, servicii și tehnologii existente de mult. Ele creează produse uniforme, neindividualizate – hamburgerul și serviciile de la McDonald’s.

În concluzie, Jameson prezintă o imagine a postmodernității în care oamenii se rătăcesc și nu pot să înțeleagă sistemul capitalist multinațional sau dezvoltarea explozivă a pieței culturale și economice în care trăiesc. Ca o paradigmă a acestei lumi și a locului pe care oamenii îl ocupă în ea, Jameson oferă exemplul Hotelului Bonaventure din Los Angeles, proiectat de un celebru arhitect postmodern, John Portman. Oamenii nu pot să se orienteze în holul hotelului, un exemplu a ceea ce Jameson numește hiperspațiu, o zonă în care concepțiile moderne asupra spațiului nu-i pot ajuta pe oameni să se orienteze. Acest hol este înconjurat de patru turnuri absolut simetrice care adăpostesc camerele. De fapt, hotelul a trebuit să pună coduri de culori și indicatoare de direcție, pentru că oamenilor le era foarte greu să se orienteze prin hol așa cum fusese proiectat inițial.

Situația cu care sînt confruntați vizitatorii în holul Hotelului Bonaventure servește drept metaforă a incapacității oamenilor de a se orienta în economia multinațională și în explozia culturală a capitalismului tîrziu. Ei au nevoie de tipuri noi de hărți. Necesitatea unor asemenea hărți confirmă părerea lui Jameson că oamenii au trecut dintr-o lume definită temporal într-una definită spațial. Ideea de hiperspațiu și exemplul Hotelului Bonaventure reflectă dominația spațiului în lumea postmodernă. Astfel, pentru Jameson problema esențială este aceea că oamenii și-au pierdut capacitatea de a se poziționa în spațiul postmodern și de a-și reprezenta acest spațiu.

Tot astfel, deși interiorul unui spațiu dat este clar marcat și destul de familiar, lumea mcdonaldizată ca întreg dezorientează și e greu de reprezentat spațial. De exemplu, puteți fi în centrul Beijing-ului și totuși să luați masa la McDonald’s și Kentucky Fried Chicken. Deoarece spațiul și lucrurile asociate anumitor locuri se schimbă rapid, oamenii nu mai știu exact unde se află și au nevoie de repere noi. Un exemplu excelent de hiperspațiu este mall-ul, cazinoul din Las Vegas și Disney World – toate cît se poate de mcdonaldizate.

Mcdonaldizarea este definită de toate cele cinci caracteristici pe care Jameson le atribuie societății postmoderne, dar probabil numai pentru că el vede postmodernitatea doar ca pe o etapă tîrzie a modernității. Poate și datorită imposibilității de a trasa o linie clară de demarcație, unii teoreticieni resping ideea unei societăți noi, postmoderne. Unul dintre ei spunea: „Nu cred că trăim în vremuri noi, într-o «epocă postindustrială și postmodernă» fundamental diferită de modul de producție capitalist dominant la nivel global în ultimele două secole.“[67]

În ultima mea carte, *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption* (*Vrăjind o lume dezvrăjită. Revoluționarea mijloacelor de consum*), ajung la o concluzie asemănătoare.[68] McDonald’s și alte restaurante fast-food, mall-urile, cybermall-urile, Disney World, vasele de croazieră etc., toate sînt exemple de noi mijloace de consum. Toate acestea sînt fenomene apărute după al Doilea Război Mondial, care ne-au raționalizat modul de consum prin raționalizarea structurilor în care consumăm. Așa cum am arătat în Capitolul 7, mcdonaldizarea tinde să aducă cu ea dezvrăjirea, dispariția magicului și a misterului. Structurile dezvrăjite

nu vor atrage consumatorii. Ca urmare, noile structuri de consum au fost, cel puțin într-o anumită măsură, re-vrăjite, încorporînd caracteristici și mai spectaculoase pentru a atrage consumatori care caută euforia într-o lume lipsită de emoție. Aceasta este trăsătura care leagă noile mijloace de consum de postmodernism.

Unul dintre subiectele principale din *Enchanting a Disenchanted World* este modul în care poate fi creat farmecul în structurile raționalizate, astfel încît consumatorii să fie atrași de ele și să-și cheltuiască banii. Există mai multe soluții:

– În mod paradoxal, raționalizarea însăși ne poate vrăji. Sîntem atrași, de exemplu, de „magia“ capacității restaurantului McDonald's de a servi mîncarea instantaneu (cel puțin în majoritatea cazurilor), de capacitatea companiei Amazon.com de a livra una din milioanele ei de cărți într-o zi sau două, precum și de tot ce vedem și auzim în locuri unice ca Disney World sau Las Vegas Strip.

– Caracterul de simulacru al acestor locuri le face să pară magice. Astfel, Disney și Las Vegas-ul pot juxtapune o multitudine de lumi false într-o singură zonă geografică (diversele țări reprezentate la Centrul Epcot și în hotelurile-cazino cum ar fi New York-New York, Bellagio și Paris). Vizitarea atîtor locuri „reale“ ar necesita călătorii în jurul lumii, mulți bani și timp. În loc de aceasta, într-un singur spațiu pot fi vizitate, iluzoriu, simulacrele lor.

– Noile mijloace de consum devin magice prin implozia sau amalgamarea într-un spațiu mic a ceea ce cîndva erau mai multe locuri distincte. De exemplu, Mall of America reprezintă o atracție extraordinară pentru că îmbină sub un singur acoperiș un centru comercial și un parc de distracții. Unele hoteluri-cazino din Las Vegas au și ele centre comerciale și parcuri de distracții. Restaurantul McDonald's a pătruns în multe locuri, inclusiv în Wal-Mart și Disney World. Imaginați-vă cît de entuziasmat este un copil care descoperă un restaurant McDonald's în Disney World.

Modernitatea (raționalizarea) și postmodernitatea (re-vrăjirea prin procese postmoderne de simulare și implozie) coexistă în diverse alte moduri cu mijloacele de consum mcdonaldizate.

Este limpede că mcdonaldizarea nu dă nici un semn că ar dispărea ori că ar fi înlocuită cu structuri noi, postmoderne. Totuși, alături de elemente moderne, sistemele mcdonaldizate au și multe caracteristici postmoderne. Astfel, putem spune cu siguranță că lumea în curs de mcdonaldizare este în același timp modernă și postmodernă. Și aceasta arată clar că postmodernitatea nu reprezintă o barieră în calea mcdonaldizării.

Privind spre viitor: de-mcdonaldizare?

În secțiunile precedente ne-am ocupat de diversele bariere în calea mcdonaldizării și am ajuns la concluzia că nici una nu reprezintă un obstacol serios pentru acest proces. În această secțiune vom privi spre viitor și vom adopta o poziție mai radicală.

Putem oare anticipa declinul sau chiar dispariția restaurantului McDonald's? Ne putem imagina o soartă asemănătoare pentru mcdonaldizare? Acestea sînt probleme distincte; ne vom ocupa mai întîi de viitorul restaurantului McDonald's.

Viitorul restaurantului McDonald's și al francizelor: grămezi de legume stricate și gunoi

Viitorul restaurantului McDonald's este amenințat de mai multe tendințe. Compania nu va da faliment curînd, dar putem observa norii care se adună.[69]

În primul rînd, McDonald's are dificultăți în Statele Unite. Extinderea sa a fost de-a dreptul formidabilă și afacerile din străinătate sînt profitabile. Dar industria fast-food din Statele Unite este saturată și creșterea s-a redus. Ce este și mai rău, nișa de piață a restaurantului McDonald's este în declin. McDonald's se confruntă cu competiția puternică a francizelor fast-food care vînd mîncăruri mexicane și pizza. Mai mult, francize scumpe ca Red Lobster dovedesc o mai mare profitabilitate. McDonald's a încercat și continuă să încerce diverse metode de revigorare a vînzărilor în America (de exemplu, campania pentru produse cu preț redus, 55 de cenți; Arch Deluxe; efortul permanent de a îmbunătăți procedeele de operare), dar, în general, nu a reușit. Eșecul în ceea ce privește îmbunătățirea poziției în America este o problemă care poate apărea și în afacerile din străinătate și, în final, poate amenința chiar existența companiei. Problemele, descoperite recent, legate de carnea de vită și de cea pentru hamburger au îngreunat situația. Să ne gîndim la „boala vacii nebune", care a produs panică în Anglia, și la cazurile de E.coli.[70]

A doua tendință îngrijorătoare din punctul de vedere al restaurantului McDonald's o constituie amplificarea, la scară mondială, a opoziției față de practicile sale – fenomen despre care vom discuta în Capitolul 10. Deosebit de amenințătoare este coalizarea grupurilor convinse că McDonald's reprezintă simbolul unor probleme cum ar fi degradarea mediului, riscurile alimentare, relele capitalismului, condițiile proaste de muncă, sindicalizarea timidă, copiii neglijați și amenințarea americanizării. Ca afacere internațională cu mii de restaurante locale, restaurantul McDonald's – dar nu și mcdonaldizarea – este vulnerabil atît față de campaniile internaționale, cît și față de opoziția locală. Cîndva, și poate încă și în prezent, McDonald's era corporația model (în sens pozitiv) în ochii multora; acum ea este însă în pericol de a deveni paradigma tuturor relelor din lume. În timp ce în 1999 mass media prezentau imagini cu sîrbi care spărgeau geamurile a două restaurante McDonald's din Belgrad, magazinele din apropiere care vindeau alte produse americane (Levi's, Harley Davidson) au rămas neatinse și au funcționat normal.[71] La fel, decizia americană de a crește cu 100% taxele pentru brînza Roquefort a condus, în Franța, la manifestări de protest cum ar fi aruncarea unor grămezi de legume stricate și gunoi în pragul restaurantelor McDonald's locale.[72]

O altă amenințare vine din dificultatea de a se menține permanent în vîrf, cu care se confruntă orice corporație. Mai devreme sau mai tîrziu, problemele interne (scăderea profitului, prețurile materialelor ori lipsa de creativitate managerială), competiția externă sau ambele vor imprima un curs descendent evoluției restaurantului

McDonald's. În final, el s-ar putea transforma într-o imitație palidă a actualei firme puternice. Acești factori ar putea conduce chiar la dispariția sa completă.

Un fapt mai general este acela că sistemul de francize, din care face parte și McDonald's, nu este un succes perfect. Surprinzător de multe francize au trecut prin dificultăți serioase și au dat faliment. De exemplu, Wrap&Roll, care vindea tortillas umplute, și-a închis restaurantele deoarece clienții au considerat că meniul este prea limitat.[73] Club Med, unul din pionierii vacanțelor complete, raționalizate, are pierderi și caută o nouă nișă de piață și o nouă identitate.[74] Body Shop are dificultăți, în special cu rețeaua americană de aproape trei sute de magazine, care merge în pierdere, iar cele mai multe aparțin acum companiei.[75] Uriașa rețea Boston Market (fostă Boston Chicken), printre primele în afacerea de „înlocuire a mesei de acasă“, este falimentară, victimă a expansiunii necontrolate, a unui sistem contabil îndoielnic, a competiției puternice pe piața mîncării din carne de pasăre și a eșecului încercării de a se extinde în afara domeniului inițial. Un responsabil regional cu dezvoltarea de la Boston Market se plîngea: „Am crezut că avem un concept care să ne transforme în următorul McDonald's.“[76] Chiar și Starbucks are probleme financiare[77] și a devenit obiectul mai multor proteste.[78] Deși McDonald's are un mare succes în Franța, Burger King a fost obligat să-și închidă restaurantele de aici, inclusiv pe cel de pe Champs Elysées.[79] Holiday Inn are probleme, în parte pentru că este perceput ca „bătrîn și obosit“[80]. O altă problemă a sistemului francizelor este conflictul legat de extindere dintre cei care vînd și cei care cumpără francizele; extinderea îi amenință pe actualii deținători de francize.[81] Restaurantul McDonald's luptă din greu să-și mențină francizele, dar s-ar putea să aibă de suferit de pe urma unui declin general al acestui tip de afacere.

Posibilitatea de a eșua nu amenință numai francizele și rețelele, ci și inovațiile menite să continue mcdonaldizarea sistemelor deja raționalizate. Canalul de televiziune Checkout a fost creat special pentru consumatorii care așteaptă la restaurantul fast-food și la supermarket. Clienții pot să stea la coadă și să se uite la televizor. După cum spune un reprezentant al firmei care a dezvoltat rețeaua de televiziune, „una din cele mai mari probleme pentru clienți este statul la coadă [...]. Tot ceea ce face vînzătorul pentru a reduce așteptarea va reprezenta un avantaj.“[82] Să observăm recunoașterea tacită a faptului că se așteaptă la coadă pentru a-ți lua mîncarea fast-food (și cumpărăturile) – deci restaurantul fast-food nu este atît de rapid, sistemul nu este atît de eficient. În cele din urmă, Checkuot Channel s-a dovedit un eșec, în parte datorită faptului că programele se repetau la cîteva minute. Aceasta îi irita pe angajați, care adesea închideau televizorul.

Viitorul mcdonaldizării: restaurantul „Miss Ce-o fi“, restaurantul „Miss Friptură“

Nu trebuie să confundăm amenințările la adresa restaurantului McDonald's și altor afaceri cu amenințările la adresa procesului mcdonaldizării. Este foarte probabil că McDonald's va dispărea la un moment dat în viitor, dar atunci procesul mcdonaldizării va fi și mai bine înrădăcinat în societatea americană și în aproape întreaga

lume. În eventualitatea că restaurantul McDonald's va fi în cele din urmă înfrînt și va dispărea, vom găsi probabil un model și un nume nou pentru acest proces, dar procesul (procesul raționalizării în general) va continua cu siguranță într-un ritm accelerat.

Există însă oare tendințe opuse care să se acumuleze și să devină mai mult decît o simplă amenințare la adresa restaurantului McDonald's? Constituie această acumulare o amenințare și la adresa procesului mcdonaldizării? Desigur, și multe dintre aceste tendințe merită să fie discutate.

Una dintre ele este succesul întreprinderilor mici, ne-mcdonaldizate. Exemplul major în zona în care locuiesc eu, zona suburbană a Washington-ului, este deschiderea a numeroase brutării mici, cu pîine de calitate (vom discuta un exemplu precis în Capitolul 10). Desigur, brutăriile nu sînt singurul exemplu; există multe alte tipuri de mici afaceri ne-mcdonaldizate.

Astfel de afaceri erau mult mai numeroase înainte de creșterea explozivă a sistemelor mcdonaldizate. Apoi, sub presiunea rivalilor mcdonaldizați, micile afaceri păreau să fi dispărut complet. Dar recent au început să reapară, în parte cel puțin ca o contrareacție la mcdonaldizare. Totuși, așa cum vom discuta în capitolul următor, alternativele nu constituie o amenințare serioasă la adresa mcdonaldizării.

O altă tendință care se opune mcdonaldizării a apărut în sport. Pînă acum s-a încercat transformarea evenimentelor sportive în produse mai previzibile. Stadionul de baseball modern, simetric, face ca mingile care lovesc pereții să ricoșeze mai previzibil. În baseball, o mai mare uniformizare standardizează distanța și înălțimea la care trebuie lovită mingea pentru a se încheia o manșă. Stadioanele moderne au înlocuit stadioanele de baseball neraționalizate și imprevizibile, ca Fenway Park din Boston, cu teren de iarbă și dimensiuni asimetrice. La Wrigley Field, Chicago, uneori mingile se pierd în iedera care acoperă gardurile. Dar stadioane ca acestea sînt o excepție. Interesant este că nostalgia după zilele de odinioară pare să acționeze împotriva stadioanelor de baseball simetrice. Unele dintre cele mai noi stadioane de baseball, Oriole Park, din Camden Yards, sînt asimetrice. Astfel de arene exploatează nostalgia după vechile stadioane, reconstituind multe dintre caracteristicile lor. De exemplu, Oriole Park a păstrat și reconstruit un depozit vechi care-i servește ca fundal de epocă pentru stadion. Cu toate acestea, deși noile stadioane „retro" reprezintă o întoarcere spre trecut, nu trebuie să uităm că ele păstrează multe elemente foarte raționalizate.

O altă tendință opusă o constituie dezvoltarea sistemelor mcdonaldizate care pot realiza produse de bună calitate. Am discutat deja în diverse ocazii un exemplu notabil în acest sens: cafenelele, o rețea mare și care se dezvoltă rapid. Starbucks a dovedit că este posibilă crearea unui sistem mcdonaldizat care să realizeze produse de calitate. La o primă vedere, succesul acesteia amenință mcdonaldizarea așa cum o cunoaștem (în special mediocritatea asociată acesteia) și teza mcdonaldizării. Totuși, în multe privințe Starbukcs este o rețea atipică:

– Vinde varietăți ale unui singur produs – cafea.[83]

– Să produci mereu o ceașcă de cafea bună este ușor, mai ales cu ajutorul tehnologiilor avansate.

– Clienții de la Starbucks sînt dispuși să plătească o sumă relativ mare pentru o ceașcă de cafea bună. De fapt, la Starbucks o ceașcă de cafea poate uneori să coste cît o masă la McDonald's.

Cele mai multe rețele nu pot îndeplini aceste condiții și deci, probabil, vor rămîne mcdonaldizate și mediocre. De asemenea, în ciuda calității, Starbucks continuă să fie mcdonaldizat în multe privințe (de exemplu, diferitele tipuri de cafea sînt previzibile indiferent de moment și de loc). Totuși, s-ar putea ca mai multe rețele să se inspire din modelul Starbucks.

În acest context, este util să discutăm analogia dintre Ford/fordism și McDonald's/mcdonaldizare. La începuturile producției de masă a automobilelor, oamenii nu aveau aproape nici o posibilitate de alegere; nu exista aproape nici o variație în privința calității. În timp, desigur, și în special azi, în era postfordismului, oamenii au o varietate de opțiuni în alegerea automobilelor. Printre altele, pot alege o mașină de calitate (Mercedes Benz sau BMW) sau o mașină standard (Ford Escort sau Plymouth Neon). Cu toate acestea, toate mașinile se construiesc cu componente și tehnici de asamblare standardizate. Ceea ce înseamnă că mașinile de calitate pot fi produse folosind tehnici fordiste.

O paralelă asemănătoare se poate face și între restaurantul McDonald's și mcdonaldizare. În primii ani, la restaurantele fast-food s-a pus accent pe produse obișnuite, de slabă calitate, standardizate. Astăzi, totuși, oamenii vor o mai mare varietate de mîncăruri, inclusiv mîncăruri de bună calitate, care să le permită să nu sacrifice avantajele mcdonaldizării. Așa cum, urmînd principiile fordiste, putem produce un Mercedes Benz, putem, de exemplu, oferi prăjituri de bună calitate urmînd principiile mcdonaldizării. Singurul impediment în apariția unei rețele cu o ofertă variată de prăjituri de calitate este probabilitatea ca cererea să fie mică.

Înseamnă aceasta că, așa cum susțin unii autori, am intrat în era postfordistă și că în curînd vom intra în epoca post-mcdonaldizării? Într-un fel așa este. Dar mă gîndesc că argumentul în favoarea postfordismului este supraevaluat și nu aș insista prea mult asupra tezei post-mcdonaldizării. Așa cum, astăzi, sistemele postfordiste sînt puternic afectate de fordism, sistemele post-mcdonaldizate vor continua să fie puternic afectate de mcdonaldism.

Într-o anumită măsură se poate mcdonaldiza orice produs, chiar și produsele de cea mai bună calitate. Ceea ce pare să sfideze mcdonaldizarea în cazul unui restaurant rafinat este chiar esența unui astfel de restaurant: prepararea calificată a unor mîncăruri complexe, care se schimbă de la o zi la alta în funcție de ingredientele disponibile ori de capriciul bucătarului.

Starbucks (și rețelele de restaurante de calitate, ca Morton's) se diferențiază față de alte sisteme mcdonaldizate mai ales printr-una din dimensiuni: calculabilitatea, adică accentul pus pe cantitate, și nu pe calitate. Dar celelalte dimensiuni? De exemplu, se poate construi o rețea bazată pe ineficiență? Sau pe imprevizibilitate? Sau pe utilizarea tehnologiei umane, și nu a celei nonumane? Toate acestea par

foarte improbabile. Totuși, s-ar putea să vină un moment cînd cele mai multe dintre sisteme să ajungă atît de mcdonaldizate încît să apară o piață semnificativă formată din cei care tînjesc să scape din ghearele mcdonaldizării. În astfel de împrejurări, s-ar putea ca o rețea de unități ineficiente, bazate pe munca interactivă, care necesită capital, dar oferă bunuri și servicii imprevizibile, să-și croiască o nișă de piață. Totuși, dacă o astfel de rețea ar avea succes, ea ar fi imediat supusă presiunii de a se mcdonaldiza. Paradoxul ar fi mcdonaldizarea unor lucruri precum ineficiența și imprevizibilitatea. În registru ironic, s-ar putea crea, într-adevăr, o rețea care folosește în mod eficient ineficiența, una care este imprevizibilă în mod previzibil și așa mai departe.

Să ne imaginăm, de exemplu, o rețea de restaurante care raționalizează imprevizibilitatea; în termeni postmoderni, ea produce o imprevizibilitate „simulată" – am numit această rețea imaginară de burgeri și cartofi prăjiți „Miss Ce-o fi" („Miss Hap's" – „întîmplare nefericită"); ar putea fi însoțită de o rotiserie, „Miss Friptură" („Miss Stakes" – „greșeli")[84]. Ar trebui create procedee de a manevra imprevizibilitatea, de a atrage clienții sătui de sistemele previzibile. Apoi, aceste procedee ar trebui fragmentate într-o serie de etape, care apoi să fie codificate și cuprinse într-un manual al companiei. Noii angajați ar trebui învățați etapele necesare pentru a realiza imprevizibilitatea. De exemplu, la coadă, șoferul de autobuz ar pune, fără efort, cîte o farfurie de spaghetti în poala fiecărui client. Lăsînd la o parte exemplele amuzante, este posibil să se raționalizeze iraționalul aparent și, în acest proces, să se producă un sistem care, într-o societate foarte mcdonaldizată, s-ar putea să aibă o piață gata pregătită. Într-adevăr, Seuss Landing de la parcul de distracții al lui Universal Studios Escape, în construcție, va fi „vălurit și denivelat" conform stilului lui Seuss, fără linii drepte. Va avea geamuri strîmbe, stîlpi ondulați și palmierii aplecați.[85]

O altă potențială amenințare pentru mcdonaldizare este „sneakerizarea"*. Există suficiente dovezi că am intrat într-o eră postindustrială care disprețuiește produsele standardizate de tip „măsură unică pentru toți" ale sistemelor mcdonaldizate. În locul acestora apar din ce în ce mai multe produse personalizate (de exemplu, costume pe măsură), care nu se încadrează cu ușurință în mcdonaldizare. Totuși, în acest context, producția personalizată începe să-și creeze o nișă de piață. O dată cu „sneakerizarea", de exemplu, avem acum sute de stiluri diferite de pantofi de sport produși în diferite nișe de piață (pentru alergare, plimbare, exerciții aerobice etc.). Aceasta, desigur, nu este o adevărată producție personalizată, pantofii de sport nu sînt făcuți pe măsura unui anumit utilizator. Evoluții asemănătoare întîlnim pretutindeni. Se produc peste o sută de tipuri de casetofoane portabile, trei mii de tipuri de ceasuri Seiko și opt sute de modele de televizoare color Philips.[86]

Problema esențială aici este că sneakerizarea nu reflectă o tendință de de-mcdonaldizare. Companii mari, cum ar fi Nike, produc sute de mii sau chiar milioane de perechi din fiecare tip de pantof de sport, dar toate realizate în producție

* *Sneakers*: pantofi de sport (n. tr.).

mcdonaldizată (același lucru se poate spune despre marketing, distribuție, vînzare). De fapt, o direcție viitoare pentru mcdonaldizare presupune aplicarea acesteia la produse și servicii vîndute în cantități din ce în ce mai mici. Fără îndoială, există niște limite minime sub care mcdonaldizarea nu este profitabilă, dar, date fiind progresele tehnologice, această limită va coborî, probabil, din ce în ce mai mult. Adică vom putea să realizăm economii specfice producției pe scară mare în cicluri de producție din ce în ce mai mici. Pantofi de sport mai mulți și mai diferiți, o sneakerizare mai accentuată nu reprezintă amenințări semnificative la adresa mcdonaldizării.

Un argument similar poate fi adus și în legătură cu sintagma „producție de masă personalizată“[87]. Să luăm cazul lui Custom Foot din Westport, Connecticut.[88] Aici, clientul își pune piciorul într-un scanner care măsoară 14 repere diferite. Apoi configurația este completată pe un ecran de calculator de către un vînzător. În timpul acestei faze, clientul își alege modelul de pantof, tipul și calitatea pielii, culoarea, căptușeala etc. Programul calculatorului produce apoi un set de specificații care sînt transmise la furnizorii intermediari din Italia. În două sau trei săptămîni pantofii sînt asamblați și trimiși în Statele Unite. Prețul poate varia între 99 și 250$, aproape același preț de vînzare ca în magazinele bune de pantofi din New York. Prin comparație, o pereche de pantofi făcuți la comandă în mod tradițional s-ar putea să coste 1.200$ și să dureze luni de zile pînă sînt livrați. Pe scurt, Custom Foot este un exemplu de mcdonaldizare a procesului de producere și vînzare de pantofi cu adevărat personalizați.

Acest proces este mai puțin mcdonaldizat decît producția de masă a mii și chiar milioane de pantofi de același tip. Producția de masă este mai eficientă, permite o mai mare previzibilitate, în cea mai mare parte poate fi cuantificată și se bazează în mai mare măsură pe tehnologii nonumane decît producția de pantofi personalizați, chiar și în modul în care o realizează Custom Foot. Totuși, procedeele de la Custom Foot sînt evident mult mai mcdonaldizate decît metodele tradiționale de producere a pantofilor de comandă. De aceea, aici este vorba – așa cum se întîmplă de obicei, de altfel – despre grade diferite de mcdonaldizare.

Același fenomen se observă și în cazul producției de bunuri nepalpabile. CNN a deschis calea mcdonaldizării știrilor TV (CNN Headline News, cu treizeci de minute de știri, afaceri, sport și spectacole) nu numai în Statele Unite, ci și în întreaga lume. Totuși, în ultimii ani CNN a evoluat spre regionalizarea știrilor, adică oferă programe de știri diferite de la o regiune la alta a globului.[89] În afară de această „sneakerizare“ a știrilor, CNN, în colaborare cu Oracle, oferă știri la comandă prin Internet.[90] În realitate, ele rămîn în mare măsură același produs uniform, „tăiat și fragmentat“ în diverse feluri.

Producerea și vînzarea de bunuri și servicii în cantități din ce în ce mai mici, precum și produsele de calitate superioară reprezintă noile evoluții ale mcdonaldizării. Astfel, deși ne putem gîndi la declinul sau chiar la dispariția restaurantului McDonald's, nu avem dovezi suficiente pentru a susține că mcdonaldizarea se diminuează sau se îndreaptă spre dispariție.

Concluzie

Acest capitol a analizat diversele forțe care stimulează mcdonaldizarea, precum și cîteva bariere economice și sociale care se opun acestui proces. Ca și ciclul natural al nașterii și al morții, descoperim nu numai elementele care favorizează procesul, dar și numeroasele obstacole care se ridică în calea lui. Totuși, deși aceste bariere există, în viitorul apropiat nici una nu va putea să genereze un curent semnificativ împotriva mcdonaldizării sau să schimbe direcția actuală și să conducă la o de-mcdonaldizare.

Dar nici o instituție socială nu durează veșnic. Într-o bună zi mcdonaldizarea va ieși, la rîndul ei, din scenă. Sistemele mcdonaldizate vor fi viabile atîta timp cît natura societății nu se va schimba suficient de mult pentru ca ele să nu mai fie în stare să se adapteze. În Capitolul 2 am discutat despre birocrații, managementul științific și banda de asamblare ca precursori ai mcdonaldizării. Cînd, ca și predecesorii săi, restaurantul McDonald's își va pierde din importanță (sau chiar va ieși din scenă), ni-l vom aminti pentru impactul extraordinar, atît pozitiv cît și negativ, pe care l-a avut. Cîndva, în viitor, un autor va cita restaurantul McDonald's ca pe un precursor a ceea ce va fi probabil o lume și mai rațională. Termenul *mcdonaldizare* s-ar putea să nu mai fie potrivit, dar va fi necesar un concept asemănător pentru a cuprinde esența ultimelor etape și manifestări ale raționalizării.

10. Să facem față mcdonaldizării
Ghid practic de supraviețuire

Cum putem face față unei lumi din ce în ce mai mcdonaldizate? Răspunsul la această întrebare depinde, cel puțin în parte, de atitudinea noastră față de acest fenomen. Mulți oameni privesc lumea mcdonaldizată ca pe o „colivie de catifea". Pentru ei, mcdonaldizarea nu este o amenințare, ci un adevărat paradis. Metafora lui Weber referitoare la colivia de fier a raționalizării implică răceală, duritate și disconfort. Însă unii dintre noi agreează mcdonaldizarea, chiar tînjesc după ea și salută proliferarea ei. Aceasta este o poziție viabilă, pe care o adoptă în special aceia care au trăit numai în societăți mcdonaldizate. Pentru mulți oameni, lumea mcdonaldizată este singura pe care o cunosc și reprezintă standardul lor de bun gust și calitate. Nu își pot imagina o alternativă mai bună la o lume cu atît de puține posibilități de alegere. Le place previzibilitatea multor aspecte ale vieții. Se simt confortabil într-o lume impersonală, în care interacționează cu automate umane sau nonumane. Caută să evite, cel puțin în zonele mcdonaldizate ale lumii lor, contactul uman imediat. Din ce în ce mai mulți oameni încep să adopte aceste atitudini față de societate.

Pentru mulți alții, mcdonaldizarea este o „colivie de cauciuc", ale cărei gratii pot fi deformate pentru a permite evadarea. Deși acestor oameni le displac multe aspecte ale mcdonaldizării, pe unele le găsesc atrăgătoare. La fel ca și acelora care consideră că trăiesc într-o colivie de catifea, acestor oameni s-ar putea să le placă eficiența, viteza, previzibilitatea și impersonalitatea sistemelor și serviciilor mcdonaldizate. Astfel de indivizi au o viață socială activă și, ca atare, apreciază eficiența obținerii unei mese (sau a altor servicii mcdonaldizate). Cu toate acestea, ei își dau seama de costurile mcdonaldizării și, ori de cîte ori pot, încearcă să evadeze din această societate. Eficiența le poate spori capacitatea de a scăpa de mecanismele ei. Obținerea unei mese rapide le poate oferi răgazul unor alte activități, neraționalizate. Acesta este tipul de oameni care, în week-end sau în vacanță, pleacă cu cortul, urcă pe munte, explorează peșteri, pescuiesc sau vînează (fără echipamente sofisticate), vizitează muzee și poposesc în restaurante tradiționale, hanuri și pensiuni.

Astfel de indivizi încearcă să-și „umanizeze“ robotul telefonic cu mesaje pline de imaginație: „Îmi pare rău, nu sînt acasă, dar vă rog să nu-mi frîngeți inima cînd auziți semnalul.“[1] Sînt oameni care continuă să gătească, să pregătească mîncăruri complicate. Unul dintre aceștia spunea: „Pasiunea de a face pîinea cu mîinile tale nu are legătură numai cu mîncarea. Este o adevărată trăire. [...] Pentru mine chiar faptul de a plămădi pîinea este o răsplată. Trebuie să simt că o fac cu mîinile mele.“ Alcineva spunea: „Este ceva magic în asta, nu-i așa?“[2]

Deși gratiile pot părea de cauciuc, totuși ele există. De exemplu, a apărut o firmă care vinde mesaje telefonice amuzante preînregistrate și astfel a fost mcdonaldizată încă o activitate care inițial reprezenta o evadare din mecanism. Oamenii pot cumpăra acum un mesaj în care cineva, imitînd vocea lui Humphrey Bogart, răspunde apelului telefonic spunînd: „Dintre toți roboții telefonici, a trebuit să suni tocmai la acesta.“[3] Tot astfel, pentru mulți oameni coacerea pîinii acasă a fost redusă la un robot de bucătărie care, deși nu produce o pîine prea bună, „face totul în afară de întinsul untului pe pîine.“[4]

Al treilea tip de indivizi consideră că această colivie a mcdonaldizării este de fier. Dacă neputința de a evada nu i-a făcut să se supună complet, ei se simt profund vexați de acest proces, dar nu prea întrevăd căi de scăpare. Spre deosebire de cel de-al doilea tip, acești oameni văd puținele căi de evadare posibile ca pe niște momente de respiro care, în curînd, vor fi prinse și ele în vîrtejul mcdonaldizării. Ei împărtășesc viziunea întunecată și pesimistă a lui Max Weber și privesc viitorul ca pe „o noapte polară de o întunecime și de o neclintire înghețată“[5]. Aceștia sînt cei mai severi critici ai mcdonaldizării și își găsesc din ce în ce mai puțin locul în societatea modernă.[6]

Acest capitol sugerează opțiuni de acțiune într-o lume mcdonaldizată pentru fiecare dintre aceste tipuri umane. Cei care consideră mcdonaldizarea o colivie de catifea vor continua să frecventeze restaurantele fast-food și clonele acestora din alte sectoare ale societății, ba chiar vor căuta activ modalități de mcdonaldizare a unor noi zone pe care le consideră încă neraționalizate. La cealaltă extremă, cei care o consideră o colivie de fier vor dori să acționeze pentru transformarea radicală a societății mcdonaldizate, ceea ce ar putea implica un efort de reîntoarcere la o lume pre-mcdonaldizată sau de creare a unei lumi noi, ne-mcdonaldizate, ridicată pe ruinele arcadelor aurii.

Capitolul de față se adresează în primul rînd oamenilor care văd lumea ca pe o colivie de cauciuc sau de fier și care sînt interesați de rezolvarea unor probleme legate de mcdonaldizare. Vom pune accentul în special pe modalitățile moderate de a face față mcdonaldizării.

Vom începe prin a discuta unele încercări de a crea instituții ne-mcdonaldizate. Apoi va urma o prezentare generală a eforturilor de a modifica sistemele mcdonaldizate și de a limita efectele lor negative. În final, vom analiza alte cîteva modalități, mai personale, prin care oamenii încearcă să facă față societății mcdonaldizate.

Crearea unor alternative „rezonabile“: uneori regulile trebuie încălcate

Excesele mcdonaldizării au dus la apariția unor alternative mai puțin raționalizate. Ele nu încurajează producerea eficientă de bunuri și servicii sau procesarea eficientă a clienților, însă pun accentul pe calitatea produselor, nu pe cantitate. Aceste instituții se mîndresc cu imprevizibilitatea produselor și a serviciilor pe care le oferă. În locul tehnologiilor nonumane, ele folosesc lucrători calificați, care își fac meseria fără a fi constrînși de controale externe. Drept urmare, acestea nu sînt medii mcdonaldizate nici pentru angajați, nici pentru clienți.

Există firme și instituții sociale care oferă o alternativă la mediile raționalizate. De exemplu, magazinele alimentare care oferă produse pentru vegetarieni sau alimente naturale constituie o alternativă la supermarketuri.[7] Alimentele sînt mai sănătoase decît cele de la supermarket; administratorii sînt adesea acționari ai magazinelor și, deci, implicați activ în managementul acestora, iar angajații sînt și ei, adesea, mult mai motivați și mai implicați în activitatea lor.

În învățămînt, alternativa la instituțiile de stat foarte raționalizate o reprezintă școlile mici – cum ar fi Hampshire College[8] din Amherst, Massachusetts, care are următorul motto: „Nu ne supărăm dacă depășești limitele.“ (Și restaurantele fast-food folosesc astfel de motto-uri. De exemplu, Burger King afirmă că „Uneori trebuie să încalci regulile“, deși acesta este ultimul lucru pe care îl dorește.) La astfel de colegii neraționalizate nu există materii principale de studiu și nici medii de trecere.

Pe măsură ce instituțiile de acest tip obțin rezultate de succes, crește și presiunea exercitată asupra lor în direcția mcdonaldizării. Problema care apare este cum să se evite raționalizarea. Primul lucru care trebuie evitat este o prea mare extindere. La un moment dat, orice instituție atinge un asemenea nivel de dezvoltare încît, pentru a funcționa, are nevoie de principii din ce în ce mai raționale. O dată cu extinderea apare și o altă primejdie – transformarea într-o afacere cu francize, ceea ce, prin definiție, conduce la raționalizare. Deoarece extinderea și vînzarea de francize presupun irezistibila tentație a obținerii unor profituri mai mari, patronii afacerilor neraționalizate nu trebuie să renunțe la scopul inițial pentru care au creat o astfel de afacere. De asemenea, ei trebuie să-și respecte obligațiile față de clienți, care îi frecventează tocmai pentru că nu sînt mcdonaldizați. Totuși, trăind într-o societate capitalistă, s-ar putea să aleagă obținerea unei profitabilități sporite și să permită afacerii lor să se extindă și să folosească francizele. În acest caz, cea mai fericită finalitate ar fi folosirea profitului pentru a începe noi afaceri neraționalizate.

În continuare, vom discuta trei încercări concrete de a rezista mcdonaldizării. Acestea dovedesc că succesul rezistenței este urmat de un declin. Atunci cînd au devenit afaceri de succes, aceste firme au fost determinate să-și mcdonaldizeze produsele și serviciile, subminînd exact ceea ce le-a făcut să reușească. Va urma și o discuție despre industria de automobile și transformările acesteia, în special în Suedia, pentru a rezolva unele din problemele asociate mcdonaldizării.

Marvelous Market: „Cruste crocante și savoare deplină“

Marvelous Market din Washington, D.C. constituie un bun exemplu de afacere rezonabilă, relativ neraționalizată.[9] Mă grăbesc să adaug că, încă de la început, aceasta nu a refuzat în totalitate modelul rațional. Era un comerț cu mîncare semipreparată, care punea accent pe faptul că produsele sale pot fi cumpărate „repede“ și folosite pentru a pregăti o masă „fără efort“. Astfel, nici chiar o afacere apărută ca o reacție față de mcdonaldizare nu poate ignora complet cerințele unei societăți obișnuite cu sistemul fast-food.

Totuși, inițial, Marvelous Market a fost orientată mai degrabă spre rațiune decît spre raționalitate, fapt evident prin accentul pus nu pe cantitate, ci pe calitate. Iată ce se spunea în textul de prezentare: „Arta culinară nu este numai arta de a găti, este un mod de viață. Mîncarea este mai mult decît un răspuns la senzația de foame. Mîncarea naște anumite stări sufletești și amintiri, dezvăluie nevoi și dorințe, ne eliberează de tensiuni și stimulează creativitatea.“[10] (Vă puteți imagina un restaurant fast-food cu un asemenea discurs?) Produsul principal la Mervelous Market era pîinea:

> Eu [proprietarul] m-am mutat la Washington în 1961 și, imediat, mi s-a spus: „La Washington nu există pîine bună.“ Probabil că de-a lungul anilor am auzit de mii de ori această afirmație fără echivoc. De obicei este rostită de oameni care vorbesc cu nostalgie despre trecut.
>
> Sper să n-o mai aud. Zilele de demult s-au întors.
>
> Pîinea de la Marvelous Market are coaja crocantă și o savoare deplină [...].
>
> În fiecare zi veți găsi pîini rotunde cu nucă sau de secară, cu stafide, pîine dospită, pîine aspră, de țară, pîine cu rozmarin și măsline negre, baghete care se coc numai înainte de amiază, pentru a fi foarte proaspete la masa de prînz, și altele coapte la ora 4 după-amiaza, pentru a fi perfecte pentru cină.
>
> Această pîine ar putea fi o surpriză pentru cei obișnuiți cu [...] pîinea moale prefeliată, ambalată în plastic. Nu ați mai gustat pîine ca aceasta pînă acum [...]; veți deveni [...] dependenți.

Prezentarea firmei se încheie astfel: „Sîntem hotărîți să vindem alimente cu un gust deosebit.“

Marvelous Market nu a fost o afacere eficientă. Produsele nu erau previzibile. Clienții aveau de-a face cu oameni, și nu cu automate sau roboți. Marvelous Market se descrie pe sine astfel: „Veți găsi un magazin prietenos în care brutarii și bucătarii discută, explică și creează rețete noi pentru pîine și diverse alimente.“

Astfel de magazine au existat tot timpul, deși multe dintre ele au fost falimentate de sistemul fast-food. O noutate este apariția magazinelor create anume ca o alternativă pentru cei care s-au săturat de excesele mcdonaldizării. Din diverse motive, se pare că locurile precum Marvelous Market nu pot exista decît în enclave izolate ale societății mcdonaldizate:

– Dezvoltarea unor astfel de magazine este limitată prin chiar natura lor. Extinderea amenință calitatea.

– Nu sînt mulți oamenii care au calificarea și înclinația necesare pentru a deschide o Marvelous Market.

– O populație care a trăit încă din copilărie în sistemul fast-food va considera că produsele acestuia reprezintă maximum de calitate. Standardul de calitate al acestei generații va fi, probabil, hamburgerul de la McDonald's, și nu pîinea dospită. Astfel, mama unui băiețel de patru ani spunea: „Sper că într-o zi lui Kevin îi va plăcea mîncarea pe care o gătesc. [...] Deocamdată însă nu pot să concurez cu Big Mac și cartofii prăjiți."[11]

– Cel mai important lucru este că, dacă astfel de magazine dau semne reale de preluare a unei părți semnificative a pieței, forțele mcdonaldizării le vor observa și vor încerca să le transforme în sisteme raționalizate care pot avea francize peste tot în lume. De exemplu, Gulf and Western, sau orice altă rețea, ar putea cumpăra Marvelous Market, i-ar raționaliza produsele (așa cum a făcut Kentucky Fried Chicken cu rețetele bătrînului colonel Sanders) și ar putea să creeze o rețea internațională Marvelous Market.

Marvelous Market a avut rapid un succes extraordinar în zona Washington-ului. Deoarece vînzările au crescut enorm, cererea n-a mai putut fi satisfăcută. Curînd, Marvelous Market a trebuit să limiteze vînzarea la două pîini de persoană și să închidă cîteva ore pe zi. Proprietarul a comandat cuptoare noi, mai mari, a deschis o nouă brutărie numai pentru producție, a cumpărat un camion pentru a duce pîinea în diverse locuri din zona Washington-ului și a început să-și vîndă pîinea la supermarketuri și restaurante. Cu toate că s-a extins, patronul a susținut că firma sa a continuat să pună accentul pe calitate: „Bineînțeles că încercăm să păstrăm calitatea; refuzăm să creștem producția mai repede decît sîntem în stare, nu renunțăm la producția manuală și aruncăm de pe rafturi, în fiecare săptămînă, sute de pîini care nu corespund standardelor noastre." Totuși, după părerea mea și a multor clienți, calitatea pîinii a fost afectată: de exemplu, magazinul a vîndut mai multă pîine arsă. Cererea pentru cantitate a condus la deteriorarea calității.

Confruntat cu aceste probleme, pe data de 9 noiembrie 1991, cu ocazia deschiderii noii brutării, patronul a adresat clienților săi o scrisoare deschisă. Pe de o parte, scrisoarea recunoaște că, din diverse motive, dezvoltarea a generat aspecte iraționale:

Sîntem într-o perioadă de tranziție [...].

În cursul acestui proces i-am ofensat pe unii dintre dumneavoastră, deoarece *calitatea pîinii noastre* nu a fost întotdeauna aceeași și nu ne-am putut respecta programul de producție [...].

În unele zile ale săptămînii, sîmbăta, de exemplu, *rămînem fără produse* înainte de venirea dumneavoastră. Mulți dintre dumneavoastră, care și-ar dori să fie pe terenul de tenis sau la firmă pentru a discuta cu clienții, stau acum la coadă sîmbătă dimineață [...].

În plus, deși dumneavoastră ați fost destul de toleranți față de *variațiile de calitate*, acestea ne-au afectat considerabil [s. n.]."

Pe de altă parte, patronul a promis că extinderea nu va însemna un declin al calității (și apariția altor aspecte iraționale):

De aceea am construit o brutărie nouă, mare, dotînd-o cu cel mai bun echipament care să producă specialitățile noastre de pîine. Nu este un echipament *automatizat*; și aici facem pîine la fel

ca și în cealaltă brutărie, *încet, cu mîna* [...]; vom fi capabili să obținem *o și mai bună calitate și uniformitate* a pîinii.

Mai mult, am reușit să-l atragem, ca șef al noii brutării [...], pe unul dintre cei mai buni brutari din țară [...].

Celor care cred că și noi vom urma aceeași cale precum celelalte brutării din Washington, care la început au făcut promisiuni, iar apoi compromisuri, le spunem că acest lucru nu se va întîmpla aici.

Evident, conștient de primejdiile raționalizării afacerii sale, patronul de la Marvelous Market a încercat să le evite în timp ce își extindea afacerea. Cu toate acestea, nu a reușit. Marvelous Market a dat faliment, iar în 1996 afacerea a fost vîndută. (Neabătut, patronul a început o nouă afacere, Bread Line, specializată în mîncare fast-food ne-mcdonaldizată, cum ar fi „mîncarea proaspăt pregătită, servită cu mîna“: sandvișuri, pizza, friptură de porc și altele.[12]) Ascensiunea și căderea rapidă a unei afaceri precum Marvelous Market este o dovadă *atît* a tentației de a construi o alternativă la mcdonaldizare, *cît și* a presiunilor irezistibile de a mcdonaldiza o astfel de afacere de îndată ce a dovedit că are succes.

Pentru firme mici de tipul Marvelous Market este foarte dificil să se mențină pe linia de plutire. Ele pot însă să reziste pe piață dacă reușesc cîteva lucruri: să-și dezvolte o personalitate distinctă (spre deosebire de similaritatea celorlalte rețele), să-și găsească o nișă neacoperită de marile rețele, să ofere produse diferite și să facă față concurenței lanțurilor fast-food acceptînd unele lucruri pe care acestea din urmă le oferă, cum ar fi, de exemplu, să primească produsele înapoi și să ofere gratuit ambalajul.[13]

Ben & Jerry's: „capitalismul grijuliu“

O alternativă mult mai reușită și mai cunoscută la modelul afacerii foarte raționalizate este compania de înghețată Ben & Jerry's, din Waterbury, Vermont.[14] Cu o investiție inițială de 12.000$, firma Ben & Jerry's a început, din 5 mai 1978, să vîndă înghețată într-o stație de benzină renovată. Nici Ben Cohen, nici Jerry Greenfield nu aveau experiență în acest domeniu. Au început să vîndă produse de calitate superioară la prețuri mici. Calitatea este caracterizată de conținutul mare de grăsime al înghețatei și de cantitățile de ingrediente suplimentare. (De fapt, Ben manifesta „o hotărîre fanatică de a realiza produse de calitate superioară.“[15] Totuși, utilizarea de ingrediente în cantități mari nu s-a datorat unei hotărîri raționale, ci incapacității lui Ben de a diferenția aromele subtile.) Opțiunea pentru o calitate superioară este reflectată de modul în care a fost creată înghețata Super Fudge Chunk, în 1985:

[Ben] a venit cu o formulă în care siropul de ciocolată lichidă era adăugat amestecului obișnuit de ciocolată. Rezultatul a fost o înghețată incredibil de consistentă, cremoasă și foarte aromată. Ca ingrediente, Ben a folosit bucăți de ciocolată albă și ciocolată obișnuită, migdale în ciocolată, pecan și nuci [...]. El a stabilit specificațiile în așa fel încît cantitatea totală de ingrediente, ca

greutate și volum, era cu 40% mai mare decît în celelalte amestecuri. Era cel mai scump produs pe care l-am făcut vreodată, dar asta nu avea nici o importanță pentru Ben, care nu a lăsat niciodată ca temerile privind costul produselor să-l distragă în timpul procesului de creație. Dacă o să aibă un gust formidabil, spunea Ben, vom face și bani.[16]

Primul magazin nu era cîtuși de puțin rațional. Cozile lungi la galantare erau o dovadă a ineficienței. Lipsa de previzibilitate s-a manifestat în variabilitatea mărimii porțiilor și în lipsa de uniformitate a servirii. Calculabilitatea era aproape inexistentă. La două săptămîni după deschidere, magazinul s-a închis și a fost pus un anunț: „Astăzi este închis ca să calculăm dacă cîștigăm vreun ban."[17] Încă de la început, și într-o oarecare măsură este valabil și acum, tehnologia era primitivă și se exercita un control minim asupra angajaților. Spre deosebire de firmele raționalizate, mcdonaldizate,

Ben și Jerry au ajuns să-și descrie firma ca pe o afacere „haioasă" („*funky*"), ceea ce pentru ei însemna onestă, fără fasoane, manuală, artizanală. Era diametral opusă față de o afacere strălucitoare, rafinată, civilizată sau solidă.[18]

Într-o încercare conștientă de a se diferenția de impersonalitatea rece a companiilor raționalizate, Ben & Jerry's urmărește să se facă cunoscută ca „firmă grijulie". Ea încearcă să-și integreze valorile „progresiste" – abordarea problemei sărăciei, de exemplu – în activitățile zilnice.[19] Spre deosebire de majoritatea alternativelor raționalizate, Ben & Jerry's se preocupă nu numai de menținerea calității, ci și de angajați sau de mediul înconjurător. Pînă în 1995, politica firmei a fost ca remunerația cadrelor de conducere să fie numai de cinci ori mai mare decît cel mai mic salariu din companie. Practicînd un „capitalism grijuliu", compania depune la fundația sa 7,5% din cîștigurile neimpozitate obținute, din care finanțează proiecte ale organizațiilor „care urmăresc schimbări sociale creative", oferă subvenții pentru lapte fermelor de familie din Vermont aflate în dificultate, cumpără afine de la indieni, piersici de la fermierii negri din Georgia și nuci și alune de la băștinașii din pădurile tropicale din Amazonia. Adunările generale ale acționarilor corporației au pe ordinea de zi nu numai alegerea directorilor, ci și participarea la activități netradiționale cum ar fi înregistrarea de mesaje video adresate Congresului, care promovează cauzele susținute de acționari.

Ben & Jerry's evită și limitează prejudiciile aduse mediului de către activitățile corporației. Compania reciclează plasticul și cartonul, folosește hîrtie reciclată pentru birou și economisește energia. Firma recunoaște chiar că produsul ei principal, înghețata extra, pune în pericol sănătatea unor oameni. Raportul anual din 1990 afirma că, „în pofida conținutului ridicat de grăsime și zahăr, înghețata are valoare nutritivă. Cei care, din motive de sănătate, nu pot să o mănînce sînt liberi să n-o facă."[20] Mai concret, în ultimii ani compania a început să comercializeze constant atît lapte degresat la gheață, cît și iaurt congelat slab sau degresat. Aceste produse demonstrează preocuparea pentru sănătate a firmei (deși ea continuă să-și

promoveze înghețata extra și să ofere zilnic, gratuit, fiecărui angajat cîte 1,3 kg de înghețată). Totodată, apariția acestor produse dietetice dovedește și existența unui public din ce în ce mai preocupat de problemele de sănătate, care respinge tot mai mult produsele bogate în grăsimi.

Compania a încercat să evite unele dintre efectele mcdonaldizării asupra angajaților săi. Angajații nu poartă uniformă și nu respectă scenarii prestabilite. De fapt, pînă acum Ben & Jerry's a rămas o firmă în care angajații „au adoptat diverse stiluri de viață, se pot îmbrăca cum doresc și pot să-și personalizeze locul de muncă după cum le place."[21] Chiar Ben și Jerry (care continuă să se ocupe de companie, deși aceasta este condusă acum de un director executiv) vin de obicei la birou îmbrăcați în tricouri și pantofi sport. Pînă în prezent, angajații companiei par să își adore slujbele. Ei pot să decidă asupra sarcinilor pe care le vor îndeplini într-o anumită zi. Compania are o „brigadă veselă" care încearcă să îndulcească unele dintre aspectele neplăcute ale muncii. Vizitatorul care face un tur al sediului din Waterbury, zugrăvit în culori pastel, îi poate vedea pe angajați amuzîndu-se; robotul telefonic al unui director s-ar putea să-i comunice unui client că acesta nu este disponibil pentru că este plecat „la exercițiul de meditație transcendentală"[22], iar o scrisoare primită de la un angajat de la serviciul de relații publice poate fi semnată „P.R. Info Queen". Apoi există și multe avantaje pentru angajați, cum ar fi: masaje gratuite, accesul gratuit în cluburi pentru menținerea sănătății, participare la profit și supravegherea copiilor de către personal calificat. Un angajat spunea: „Este ceea ce trebuie să fie o slujbă", iar un jurnalist a descris compania ca pe „un loc în care angajaților li se acordă cea mai mare atenție."[23]

Totuși, încă de la început, la Ben & Jerry's au existat semne de mcdonaldizare. Au apărut, de exemplu, preocupări legate de mărimea cupelor și, periodic, eforturi de raționalizare a procesului. Un astfel de exemplu îl constituie încercarea – mai tîrziu abandonată deoarece s-a dovedit ineficientă – de a cîntări paharele de înghețată. Prima franciză a firmei Ben & Jerry's s-a deschis în Vermont în 1981, iar inaugurarea primei francize din afara statului a avut loc în 1983. La începutul anului 1998 existau 170 de magazine, mai ales în Statele Unite, dar și în Israel, Canada și Rusia.[24] Pentru a face față cererii, alte companii au căpătat licența pentru înghețată Ben & Jerry's. Vînzările, profiturile și numărul angajaților au crescut foarte mult. Încă din 1982, Jerry era conștient de procesul de raționalizare: „Am început ca un magazin mic de înghețată făcută acasă și am devenit un fel de fabrică [...]. Înainte, noi făceam fiecare porție de înghețată și măsuram fiecare cornet, acum există oameni care ne cumpără înghețata fără să ne fi cunoscut vreodată, pe mine și pe Ben."[25]

Jerry a părăsit afacerea, dar, după cîțiva ani, s-a întors pentru a încerca să îmbine succesul economic cu valorile esențiale pe care s-a construit firma. Obținînd un succes internațional, compania și-a impus în mod conștient să limiteze extinderea. Spre deosebire de managerii preocupați de extindere din cadrul tuturor companiilor mcdonaldizate, „Ben nu a susținut că o afacere care nu se extinde moare."[26]

Compania a limitat creșterea numărului de francize, cu numai 20 de magazine în plus astăzi față de 1989 (deși ritmul extinderii s-a accelerat în ultimul timp), și s-a concentrat asupra îmbunătățirii legăturilor sale cu francizele existente. De asemenea, a scăzut numărul de angajări. Pentru a îmbunătăți atît calitatea muncii, cît și a producției a fost angajat un consultant.[27]

Patricia Aburdene, coautor (alături de John Naisbit) al volumului *Megatrends 2000*, consideră firma Ben & Jerry's ca fiind „cu siguranță [...] cel mai nou model corporativ care apare în anii '90 și intră în secolul al XXI-lea."[28] Această opinie contrazice ideea mea potrivit căreia restaurantul McDonald's, foarte raționalizat, și nu firma Ben și Jerry's, în mod consecvent neraționalizată, va continua, probabil, să servească drept model corporativ esențial. Pentru a fi o alternativă viabilă, firma Ben & Jerry's trebuie să continue să fie vigilentă și să demonstreze că poate nu numai să aibă succes, ci și să evite în continuare mcdonaldizarea.

Evoluțiile recente dau puține speranțe opozanților mcdonaldizării. La începutul anului 1995, prețul acțiunilor firmei Ben & Jerry's scăzuse la aproape două treimi; se preconiza că vînzările totale pentru 1994 au fost doar cu puțin mai mari decît cele din 1993, iar în ultimele patru luni ale anului 1994 compania a pierdut cinci milioane de dolari[29], prima pierdere de cînd a devenit societate pe acțiuni, în 1984. Profiturile au crescut semnificativ în 1995, au scăzut puțin în 1996 și au rămas aproape la același nivel în 1997. Compania este încă profitabilă, dar la limită.

Rezultatul concursului pentru postul de președinte și cel de director executiv, lansat la mijlocul anilor '90, este semnificativ. Consecventă cu imaginea sa „*funky*", compania a lansat un concurs intitulat „Hei! Sînt directorul vostru!"; 20.000 de persoane au răspuns cererii de a scrie un eseu de 100 de cuvinte în care să argumenteze de ce ar fi alegerea ideală pentru acel post. În cele din urmă, compania a renunțat și la concurs, și la imaginea „*funky*" și a apelat la un expert în domeniul resurselor umane. Cu ajutorul acestuia a fost angajat, în cele din urmă, experimentatul om de afaceri Robert Holland Jr. (Holland a părăsit repede firma, fiind înlocuit, în 1997, cu Perry Odak, „expertul radical", care fusese angajat la cel mai mare producător de arme din America.) El a intrat abia după numire în „concurs", cu o poezie. Felul în care a fost făcută angajarea este numai o parte a problemei. În discursul său de prezentare, el a anunțat că obiectivul său pentru firma Ben & Jerry's era „de a pleca de la 150 de milioane de dolari pentru a ajunge la venituri de o jumătate de miliard sau mai mult."[30] O astfel de politică nu mai avea nici o legătură cu poziția lui Ben de extindere lentă, ci promitea o mcdonaldizare radicală a firmei. Merită, de asemenea, să observăm că firma și-a încălcat propriile restricții salariale, oferindu-i noului director o remunerație de bază de 250.000$ pe an (succesorului său i s-a acordat un salariu de 300.000$, plus o ofertă generoasă de a cumpăra acțiuni ale firmei).[31]

Astăzi, Ben & Jerry's este o companie cu probleme. De exemplu, pentru a-și distribui produsele a apelat la compania Dreyer's Grand Ice Cream, mai mare (și mai mcdonaldizată). Recent, compania a anunțat că va întrerupe această relație

din cauza „unei nedorite oferte de preluare avansată de rețeaua Dreyer's și pentru că ar putea pierde controlul asupra destinului firmei."[32] În momentul de față se dorește îmbunătățirea propriului sistem de distribuție și o alianță cu Haagen-Daz, rivalul cel mai important pe piața înghețatei super premium (cele două firme ocupă împreună cam 75% din această piață). Rămîne de văzut cît de bine va funcționa această strategie și, în general, cît timp va putea să supraviețuiască Ben & Jerry's ca o companie relativ ne-mcdonaldizată.

Numărul și diversitatea atacurilor la adresa firmei au sporit, punînd sub semnul întrebării multe dintre principiile pe care le reprezintă. Spre exemplu:

– Se știe că moralul angajaților este scăzut.[33] Un angajat afirma: „Dau bani pentru cauze nobile. Dar cred că ar trebui să se ocupe întîi de oamenii lor. Pentru simplul motiv că leafa este îngrozitor de mică."[34]

– Ca urmare, un mic grup de muncitori de la întreținere încearcă să facă un sindicat, dar compania se opune.[35]

– Au renunțat să mai susțină indigenii și pădurile tropicale prin cumpărarea alunelor de la o cooperativă din Brazilia, care furniza numai 5% din alunele folosite la înghețată.[36]

– Un grup ecologist susține că fermele de produse lactate care aprovizionează firma Ben & Jerry's cu smîntînă folosesc diverse pesticide, inclusiv atrazin, despre care se știe că este cancerigen.[37]

– Compania a renunțat la angajamentul de a aproviziona o patiserie în care lucrau toxicomani aflați în recuperare.[38]

Ben & Jerry's trebuie să lupte dacă țelul firmei continuă să fie evitarea celor mai nocive efecte ale mcdonaldizării și păstrarea etichetei de „capitalism grijuliu".[39]

Pensiunile: alternative la McCazare și McMic-dejun

Un alt exemplu de alternativă neraționalizată la afacerile mcdonaldizate este pensiunea (*B & B – bed-and-breakfast*). Un reportaj referitor la pensiuni se intitula „Pensiunile le oferă călătorilor o schimbare față de McCazare și McMic-dejun ".[40] Pensiunile sînt case particulare în care se închiriază camere și în care atracția o constituie ospitalitatea, precum și micul dejun tradițional. Gazdele locuiesc în casa pe care o administrează, ocupîndu-se personal de musafiri. Deși pensiunile existau de mult, ele au început să se dezvolte pe scară largă la începutul anilor '80.[41] Multe persoane s-au săturat de impersonalitatea camerelor de motel raționalizate și au căutat cazarea neraționalizată oferită de pensiuni. Un client afirma: „A fost minunat [...]. Proprietarii ne-au tratat ca pe niște membri ai familiei. A fost atît de confortabil, prietenos, încîntător și romantic..."[42]

Dar, din nou, succesul a adus cu el semnele mcdonaldizării. Gama serviciilor oferite se extinde iar prețurile cresc. Este din ce în ce mai greu să distingem pensiunile de hanuri sau de hotelurile mici. Proprietarii nu mai locuiesc în pensiune, ci angajează administratori care să conducă afacerea în locul lor. Cineva spunea: „Cele mai bune pensiuni sînt cele în care proprietarul este prezent. Cînd proprietarul pleacă și angajează un administrator, încep să se întîmple tot felul de lucruri

neplăcute. Fuioarele de praf se strîng sub pat, cafeaua e stătută și pîinea prăjită e arsă.“[43] Cu alte cuvinte, calitatea are de suferit. Ca urmare a extinderii acestei afaceri, în 1981 s-a înființat Asociația Americană a Pensiunilor (American Bed and Breakfast Association), iar pliantele pensiunilor s-au înmulțit. Acum au loc inspecții, se stabilesc standarde, se implementează un sistem de evaluare. Cu alte cuvinte, se fac eforturi pentru a raționaliza această industrie aflată în plină dezvoltare.

Presiunea mcdonaldizării este și mai mare în Anglia. Autoritatea Britanică pentru Turism presează pensiunile care solicită o evaluare oficială să adopte dotări standard: oglinzi mari, scînduri de călcat, telefoane, televizoare și umerașe pentru pantaloni. Astfel de presiuni duc la uniformizarea pensiunilor, acestora fiindu-le din ce în ce mai greu să se diferențieze de moteluri și hoteluri. În prezent, pensiunile sînt cotate mai curînd prin facilitățiile pe care le oferă, și nu prin factori estetici, subiectivi și necuantificabili cum ar fi căldura primirii, atmosfera prietenească, atractivitatea locului sau valoarea istorică și arhitecturală a clădirii.[44]

Linia de asamblare a automobilelor în Suedia: eliminarea celor mai nocive efecte

Sistemele mcdonaldizate pot fi modificate pentru a se elimina cele mai nocive probleme pe care le generează. Cel mai bun exemplu îl constituie industria de automobile și tehnologia liniei de asamblare. Companiile de automobile au căutat să reducă cele mai nocive elemente iraționale ale acestei industrii, adesea numai în urma unor presiuni externe considerabile. Presate de ecologiști, companiile de automobile au luat cîteva măsuri pentru reducerea poluării. Politicile guvernamentale și concurența dură cu producătorii din străinătate au determinat fabricarea unor automobile de dimensiuni mai mici, cu un consum de combustibil mai redus (deși, ulterior, tendința a devenit vînzarea vehiculelor „utilitare“, uriașe, mari consumatoare de combustibil și poluante).

Cel mai important element de iraționalitate în această industrie este linia de asamblare. Ritmul impus de viteza liniei de asamblare și a activităților ultraspecializate fac munca alienantă și dezumanizantă. Ani de zile, muncitorii și sindicatele au exercitat presiuni asupra firmelor de automobile pentru a îmbunătăți natura muncii. Ca răspuns, companiile nu au făcut altceva decît să-i plătească ceva mai bine pe muncitori. Avînd la dispoziție o mulțime de oameni gata să-i înlocuiască pe cei nemulțumiți de munca la banda rulantă, companiile nu se simt constrînse să facă eforturi pentru a umaniza munca.

Totuși, în anii ’60 și ’70, în special în Suedia, mai mulți factori au impus umanizarea semnificativă a muncii la linia de asamblare.[45] Majorității muncitorilor suedezi nu le place acest mod de lucru. Reacția lor a fost mai puternică, deoarece erau mai educați decît omologii lor americani și aveau aspirații mai înalte. Ei și-au manifestat respingerea prin absenteism, întîrzieri, sabotaj și o fluctuație accentuată a forței de muncă. Spre deosebire de americani, industriașii suedezi nu-și puteau permite să ignore aceste probleme, în special fluctuația de personal. Cu un

număr mic de șomeri în anii ’60, pentru Suedia era greu, dacă nu chiar imposibil, să înlocuiască muncitorii care renunțau la slujbă. Astfel, suedezii au fost obligați să atenueze aspectele dezumanizante și alienante ale muncii la linia de asamblare.

Companiile suedeze de automobile, cum ar fi Saab, dar mai ales Volvo, au modificat treptat linia de asamblare pentru a elimina cele mai nocive efecte. Banda rulantă unică a fost împărțită în segmente, fiecare fiind deservit de un grup de 25 pînă la 30 de muncitori. Astfel apare un anumit spirit de echipă. În loc de a realiza activități foarte specializate, fiecare muncitor efectuează mai multe sarcini complexe. Muncitorii își pot negocia slujbele. În loc de a li se spune ce să facă și cum să facă, grupurile de muncitori pot, între anumite limite, să decidă singure. Aceste schimbări au avut succes, cel puțin la început.

În Statele Unite, industria automobilelor a manifestat un interes considerabil față de aceste reforme care urmăreau umanizarea procesului muncii. Totuși, nefiind presată, ca în Suedia, de rată scăzută a șomajului, au fost făcute doar cîteva schimbări efective, destul de tîrziu. Iar, cînd au fost realizate, aceste schimbări nu au avut scopul de a umaniza munca, ci de a face față mai bine competiției cu industria japoneză.

O ripostă colectivă: să salvăm inimile, mințile, papilele gustative și Piazza di Spagna

Toate exemplele de mai sus pot fi considerate eforturi pozitive de a rezista mcdonaldizării. Avem însă la dispoziție și acțiuni mai directe și adesea negative. Cîțiva oameni pot forma o mișcare împotriva unei anumite componente a procesului (de exemplu, McDonald’s și Wal-Mart) sau împotriva fenomenului în general. Cele mai importante exemple de astfel de mișcări sociale sînt campaniile naționale și, uneori, internaționale împotriva restaurantului McDonald’s (campania de sprijin McLibel, Asociația Salvatorilor Naționali ai Inimilor), împotriva produselor fast-food (Slow Food) și împotriva Wal-Mart și a altor rețele și supermagazine (Sprawl-Busters). Acestea vor fi analizate alături de cîteva dintre eforturile comunităților locale de a combate mcdonaldizarea.

Grupul de Sprijin McCalomnie: McDonald’s obține o victorie *à la* Pirus

Campania de sprijin McCalomnie (McLibel Support Campaign) a apărut ca urmare a procesului de calomnie intentat de McDonald’s (Marea Britanie) împotriva a doi șomeri, membri ai organizației Greenpeace din Londra, Helen Steel și David Morris.[46] Ei au fost implicați în distribuirea unui manifest în care restaurantul McDonald’s era acuzat de multe dintre faptele analizate și în această carte (punerea în pericol a sănătății oamenilor, prejudicii aduse mediului, condiții proaste de muncă și salarizare). Procesul, care s-a încheiat în ianuarie 1997, a durat mai

mult de treizeci de luni și a devenit cel mai lung proces de calomnie din istoria Angliei. Judecătorul a decis în favoarea firmei McDonald's pentru cele mai multe capete de acuzare, dar în cîteva dintre ele a dat dreptate pîrîților. De exemplu, judecătorul a fost de acord cu afirmațiile potrivit cărora McDonald's exploatează copiii și susține în mod necinstit că mîncarea sa este nutritivă, precum și cu faptul că reprezintă un risc la adresa sănătății clienților fideli. Dar pentru McDonald's această victorie a fost un dezastru din punctul de vedere al relațiilor publice. Firma a plătit aproape 15 milioane de dolari pentru proces, angajînd cei mai buni avocați, în timp ce Steel și Morris, lipsiți de mijloace financiare, s-au apărat singuri. Și mai jenant pentru McDonald's este faptul că procesul continuă printr-un recurs.

Mai multe milioane de exemplare ale pliantului intitulat „Ce este rău la McDonald's. Despre lucrurile pe care ei nu vor să le aflați" au fost distribuite în întreaga lume, în mai multe limbi. Și mai important, site-ul http://www.mcspotlight.org are în medie 1,75 milioane de vizitatori pe lună – un total de 6,5 milioane pînă în martie 1999. Site-ul a devenit centrul unei mișcări globale care se opune restaurantului McDonald's, precum și altor aspecte ale mcdonaldizării.[47] Acesta funcționează ca depozitar al informațiilor despre acțiunile întreprinse în toată lumea împotriva restaurantelor McDonald's. De exemplu, în martie 1999 au fost prezentate eforturile depuse pentru a opri deschiderea de noi restaurante McDonald's în Surrey (Anglia), Kerikeri (Noua Zeelandă), Torquay (Australia) și Edmonton (Canada). Printre alte subiecte de investigație găzduite de www.mcspotlight.org este și rețeaua Body Shop, acuzată că în spatele imaginii sale naturiste ascunde faptul că produsele sale sînt dăunătoare mediului, că plătește salarii mici și că încurajează consumul nejustificat.

Mișcarea McLibel sprijină sindicalizarea angajaților de la McDonald's; atît în Statele Unite, cît și în alte părți apar uneori semne ale acestor tendințe.[48] Deși contextul general este declinul mișcării sindicale, dacă ar avea succes această inițiativă ar oferi o nouă sursă de opoziție față de mcdonaldizare. Burger King, de exemplu, a dus o luptă acerbă împotriva sindicalizării.[49] Atîta timp cît există permanent un excedent de oameni care doresc să lucreze, fie și cîteva luni, în astfel de medii, rețelele fast-food nu vor face nimic pentru a îmbunătăți condițiile de muncă.

În unele locuri, McDonald's se confruntă cu o ofertă neadecvată comparativ cu plaja sa tradițională de recrutare a forței de muncă: adolescenții. Compania a preferat să-și lărgească baza de angajare decît să amelioreze condițiile de muncă pentru a atrage mai mulți muncitori și a-i păstra în slujbă mai mult timp. Acum, caută adolescenți care locuiesc în comunități izolate, angajează adulți cu infirmități și, sub egida programului „McMasters", persoane în vîrstă, adesea pensionari.[50]

În trecut, firma nu ar fi angajat oameni în vîrstă, deoarece conducerea considera că aceștia nu vor accepta salariile mici și condițiile de muncă. Totuși, mulți muncitori în vîrstă, precum cei concediați din sectoarele industriale în declin sau pe cale de dispariție – „industria coșurilor de fum", siderurgia, de exemplu –, își caută cu disperare un loc de muncă, astfel încît vor accepta aceste condiții. Și alte

firme, cum ar fi Kinder-Care, angajează persoane în vîrstă pentru a putea suplini lipsa muncitorilor tineri. Însă, așa cum spunea un expert, „Pentru cei în vîrstă, care au nevoie să se simtă necesari, acesta [Kinder-Care] este cu siguranță un loc de muncă mai bun decît McDonald's."[51]

Asociația Națională a Salvatorilor de Inimi: „McObstrucția arterei"

Mulți nutriționiști au criticat mîncarea de la restaurantul fast-food. A intervenit chiar și Johnny Carson*, care a numit burgerul de la McDonald's „McObstrucția arterei".[52] Cel mai important critic al meniurilor de la restaurantele fast-food este Phil Sokoloff, a cărui organizație nonprofit se numește Asociația Națională a Salvatorilor de Inimi (National Heart Savers Association). De exemplu, în 1990, Sokoloff a umplut cu reclame pagini întregi din ziarul *New York Times* și din alte 22 de ziare importante, sub titlul „Otrăvirea Americii". Reclamele afirmau că McDonald's servește mîncare bogată în grăsimi și colesterol.

Cînd Sokoloff a început să publice astfel de reclame, în 1988, compania McDonald's a ripostat numindu-le „nesăbuite, mincinoase, cea mai proastă modalitate de a face senzație."[53] Dar Sokoloff a continuat și, în 1990, a publicat materiale cu titlul „McDonald's, hamburgerii tăi *încă* au prea multă grăsime! Iar cartofii continuă să fie prăjiți în grăsime de vită." Deoarece studiile arătau că oamenii încep să frecventeze mai rar restaurantele fast-food, McDonald's și celelalte rețele de același fel au cedat. Spre sfîrșitul lunii iulie 1991, Burger King, Wendy's și McDonald's au anunțat că la prăjirea cartofilor vor folosi numai uleiuri vegetale. Sokoloff spunea: „Sînt încîntat. Arterele americanilor nu vor mai fi blocate de grăsimi saturate."[54] Cu toate acestea, cercetările recente au arătat că, indiferent dacă prăjim cartofii în ulei vegetal sau în grăsime de vită, efectul asupra arterelor este același.[55]

Restaurantul McDonald's a început să reacționeze mai vizibil la aceste critici. Spre sfîrșitul anului 1990 a fost lansat burgerul Lean** Deluxe. Față de cele 20 de grame de grăsime și 410 calorii din Quarter Pounder, Lean Deluxe are 10 grame de grăsime și 310 calorii. (Cinnabon a reacționat la un atac similar oferind Minibon Delight, cu 40% mai puțină grăsime decît Minibon.[56]) Încă departe de a fi o mîncare de regim, Lean Deluxe dovedește disponibilitatea firmei în legătură cu acest subiect. În 1991, McDonald's a mers și mai departe și a introdus McLean Deluxe, cu aproximativ 9% grăsime (un procent considerat de mulți nutriționiști încă prea ridicat), mai puțin de jumătate din cantitatea de grăsime dintr-un burger McDonald's obișnuit. Pentru a realiza acest lucru McDonald's adaugă la McLean Deluxe un extract de alge marine. Acest aditiv păstrează conținutul de apă din carne, pentru a nu fi prea uscată datorită conținutului redus de grăsime. Pentru a suplini pierderea gustului, la amestec se adaugă aromă naturală de carne de vită.

* Celebru om de televiziune american, realizatorul emisiunii *Tonight Show*, de la NBC (n. tr.).
** *Lean*: slab, lipsit de grăsime (n. tr.).

Alte rețele, dintre care unele vînd hamburgeri conținînd peste 25% grăsime, nu s-au grăbit să procedeze în același fel. Un purtător de cuvînt al restaurantului Hardee's spunea: „Nu avem de gînd să vindem un burger făcut din apă și plante de mare."[57] La începutul anului 1990, Burger King a experimentat cu produsele Weight Watchers, dar apoi a renunțat. Fiind criticat pentru grăsimea și caloriile din unele mîncăruri, Taco Bell a introdus, la începutul lui 1995, o nouă linie de produse, Border Lights. Cantitatea de grăsime a fost redusă la jumătate, iar caloriile cu o cincime față de meniul obișnuit. Pentru aceasta, Taco Bell folosește carne slabă, brînză și smîntînă cu conținut redus de grăsime.[58]

Rețelele fast-food au răspuns în mod diferit la aceste critici. Un mic lanț de restaurante mexicane de pe Coasta de Vest, Macheezmo Mouse, folosește sloganul „Proaspăt-Slab-Rapid". S-a specializat în produse cu conținut redus de grăsimi și calorii, care sînt preparate în cuptor, la abur sau pe grătar, deci nu prăjite. Meniul prezintă informații despre fiecare produs. Unul dintre directorii firmei numea aceste produse „fast-food pentru oameni inteligenți"[59].

Este interesant că cele mai multe eforturi au eșuat. În 1996, McDonald's a renunțat la McLean Deluxe pentru că nu se vindea.[60] Și Taco Bell a trebuit să renunțe la produsele cu un procent redus de grăsimi.[61] Acestea nu au gust, prepararea ia mult timp și sînt puțin apreciate de clienții obișnuiți ai restaurantelor fast-food, care, de obicei, nu țin regim. Macheezmo Mouse și-a redus afacerea și supraviețuiește cu greutate.[62]

Slow Food: mîncare tradițională, regională, de calitate

Mișcarea Slow Food este mult mai elitistă. Ea își are originea, după cum vom vedea mai jos, în mișcarea organizată, în 1980, de un gastronom italian împotriva deschiderii unui restaurant McDonald's la Roma.[63] Acest curent se opune uniformizării stilurilor alimentare și are ca scop „să impună stilurile alimentare locale și producătorii autentici." Recent, mișcarea și-a propus „să se opună efectelor de uniformizare pe care le au reglementările Uniunii Europene asupra tezaurului bucătăriei regionale."[64] Practic, obiectivele sale sînt „să asigure membrilor săi din diverse țări o identitate și să promoveze convivialitatea în întreaga lume."[65]

Slow Food are 40.000 de membri, mai ales în Europa, dar și în 35 de țări de pe alte continente. Are 400 de filiale (numite „Convivia"). Mișcarea are și un site (http://www.slowfood.com), publică o revistă sofisticată (*Slow*), are programe pentru copii și ajută victimele calamităților.[66] Prima sa întîlnire bianuală („Salone del Gusto: Aromele lumii în Piemont") s-a ținut în 1998, la Torino. Cu acest prilej au fost organizate ateliere gastronomice, expoziții culinare, degustări de vinuri și cursuri de gătit. Majoritatea produselor au provenit de la mici producători locali care au subliniat că mîncarea prezentată cu această ocazie este „ca pe vremuri" și „neschimbată".[67] Vizitatorii au gustat mîncarea, cu paharele de vin atîrnate la gît. Un prînz complet pregătit de un maestru bucătar de clasă internațională costa

175$. Unele dintre cele mai aprinse dezbateri își propuseseră să stabilească dacă parmezanul are un gust mai bun după doi sau după patru ani și unde anume se găsește cea mai bună șuncă.

Aceasta este, în mod limpede, o mișcare total diferită de McLibel sau National Heart Savers Association. Cei doi acuzați șomeri din procesul de calomnie intentat de McDonald's nu se compară cu rafinații înstăriți atrași de Slow Food. Mulți dintre susținătorii grupului McLibel ar fi șocați de prețurile unei mese la Salone del Gusto; suporterii Salvatorilor Naționali de Inimi ar fi înspăimîntați de fumul de tutun de la întîlnirile Slow Food și de conținutul de grăsime al celor mai multe mîncăruri (pastele tagliolini au 40 de gălbenușuri de ou la kilogram). Slow Food se concentrează asupra calității inferioare a mîncării (și, implicit, a tuturor celorlalte produse) din restaurantele mcdonaldizate și magazinele alimentare, în timp ce McLibel pune accentul pe amenințările la adresa sănătății (ca și National Heart Savers Association), a mediului și a angajaților. Totuși, deși au scopuri și metode diferite și deși participanții aparțin unor clase sociale diferite, aceste grupuri sînt animate de aceeași ostilitate față de mcdonaldizarea societății.

Sprawl-Busters: „lista neagră" a supermagazinelor mcdonaldizate

Organizația Sprawl-Busters (http://www.sprawl-busters.com), înființată de Al Norman, a apărut ca urmare a reușitei eforturilor acestuia de a ține compania Wal-Mart departe de orașul său natal, Greenfield, Massachusetts. În prezent, organizația oferă servicii de consultanță comunităților locale care doresc să țină la distanță supermagazinele și rețelele mcdonaldizate. Pentru eforturile sale, programul de televiziune *60 Minutes* l-a numit pe Norman „un guru al mișcării anti-Wal-Mart"[68].

Printre serviciile oferite comunităților locale se numără sprijinul acordat pentru organizarea unor campanii media, strîngerea de fonduri, strîngerea de semnături pentru organizarea unor referendumuri, realizarea de cercetări etc. În afară de Wal-Mart, printre organizațiile de pe „lista neagră" a organizației se află Super Smart, Home Depot, CVS și Rite-Aid. Obiectivul principal este acela de a ține la distanță astfel de supermagazine și rețele pentru a proteja firmele locale și pentru a menține integritatea comunității respective.

Proteste locale: refuzul de a spune „Adio, locuri dragi"

Unele comunități au luptat din greu, singure și uneori cu succes, împotriva invaziei restaurantelor fast-food[69], împotriva firmelor și clădirilor ostentative, a traficului, zgomotului și clienților scandalagii atrași de acestea. Au luptat, în general, împotriva elementelor iraționale și a amenințărilor la adresa tradiției pe care le reprezintă restaurantele fast-food. Astfel, există comunități foarte tentante pentru rețelele fast-food (de exemplu, Sanibel Island, în Florida) în care nu există decît foarte puține asemenea restaurante sau chiar nici unul.

Satul-stațiune Saugatuck, din Michigan, s-a opus încercării rețelei McDonald's de a prelua o cafenea pitorească, numită Ida Red. Un om de afaceri local spunea: „Oamenii pot vedea restaurante McDonald's pretutindeni, dar ei nu vin la Saugatuck pentru fast-food." Proprietarul unui han local recunoaște că orașul rezistă procesului mai larg al raționalizării: „Luptăm împotriva rețelelor Howard Johnson's, McDonald's, împotriva mall-urilor de pretutindeni. [...] Poți să intri într-un mall și să nu-ți dai seama în ce stat ești. Noi ne-am ferit de toate astea."[70]

În afara Statelor Unite rezistența a fost, adesea, și mai mare. De exemplu, deschiderea primului restaurant McDonald's în Italia a dus la proteste puternice din partea mai multor mii de oameni. Restaurantul s-a deschis lîngă pitoreasca Piazza di Spagna din Roma, în apropierea cartierului general al faimosului creator de modă Valentino. Un om politic din Roma spunea că McDonald's a fost „principala cauză a degradării anticelor străzi romane"[71]. Mai recent, protestele împotriva deschiderii unui local McDonald's în piața medievală din Cracovia l-au determinat pe un opozant să spună:

> Activitățile acestei firme sînt simbolul civilizației industriale de masă și al unui mod superficial, cosmopolit de viață. [...] În această piață au avut loc multe evenimente istorice, iar restaurantul McDonald's ar fi începutul degradării culturale a acestei zone urbane atît de valoroase.[72]

Eleganta stațiune Hove este cel mai mare oraș (67.602 locuitori) din Marea Britanie care nu are un restaurant McDonald's sau Burger King (împreună, ambele rețele vor avea în curînd 1.400 de restaurante în Marea Britanie[73]).[74] Datorită rezistenței față de invazia restaurantelor fast-food, în Hove există restaurante prospere și diverse; pe strada principală sînt „șase restaurante italiene, cinci indiene și două franțuzești, două pizzerii, două magazine care vînd kebab, restaurante japoneze, tailandeze, americane, spaniole, turcești și englezești, o braserie ca de pe Continent, o cafenea și o pescărie"[75].

Și alte firme mcdonaldizate au întîmpinat o opoziție asemănătoare. La San Francisco, de exemplu, firmele locale au blocat un timp deschiderea unui nou magazin Blockbuster. Proprietarul unui magazin local de casete video spunea: „Blockbuster folosește metode sălbatice pentru a distruge magazinele mici. Dacă vine Blockbuster, următorii sînt McDonald's, Boston Chicken și Sizzler, și atunci putem spune adio cartierului."[76]

În ciuda opoziției aprige față de afacerile mcdonaldizate din unele localități, puține comunități au putut să țină cu adevărat la distanță francizele. În general, comunitățile mici nu au reușit[77] să împiedice deschiderea magazinelor Wal-Mart, deși acestea au un efect devastator asupra firmelor locale atunci cînd se instalează într-o anumită zonă[78] și fac mult rău comunității atunci cînd își închid porțile.[79]

Ca o reacție la astfel de proteste și critici și ca o încercare de a le preîntîmpina în viitor, McDonald's construiește restaurante care se integrează mai bine în comunitatea în care sînt amplasate. Astfel, un restaurant McDonald's din Little Havana,

Miami, are un acoperiș în stil spaniol și arată ca o *hacienda*. Un altul, în Freeport, Maine, arată ca un han pitoresc din Noua Anglie.[80] Restaurantul McDonald's cu numărul 12.000 s-a deschis în 1991 într-o casă în stil colonial din 1860, restaurată, în Long Island. Decorațiunile interioare amintesc de anii '20.[81] Directorul administrativ al McDonald's Polonia spunea, referindu-se la un alt restaurant: „Am preluat o clădire din secolul al XIV-lea și am restaurat-o, redîndu-i frumusețea de odinioară."[82]

La Viena, McDonald's a deschis „McCafé". Acestei încercări i se opune însă Uniunea Cafenelelor din Viena, care se teme pentru soarta faimoaselor cafenele locale. Unul dintre proprietari afirma: „Nu o să mai putem să le aducem niciodată înapoi [...]. Noi oferim o extensie a salonului vienez – un mod de viață."[83]

Compania McDonald's a reacționat la criticile ecologiștilor folosind ambalaje mai puțin dăunătoare mediului.[84] În 1990 a eliminat cutia de polistiren pentru hamburger, în urma protestului ecologiștilor, care atrăgeau atenția asupra faptului că producerea acestui ambalaj genera substanțe poluante, iar cutiile zăceau ani de zile pe cîmp sau pe marginea șoselelor. Cutia de polistiren a fost înlocuită de un ambalaj din hîrtie lucioasă. În 1991, firma Hardee's a anunțat că va folosi pentru ambalaj polistiren reciclat. După cum spunea un ecologist, „publicul îi presează să ia măsuri ferme."[85]

Reacțiile față de proteste arată că restaurantul fast-food este o instituție adaptabilă, deși adaptabilitatea nu depășește limitele înguste ale raționalității. Astfel, se pare că nu se poate face nimic în privința calității proaste a mîncării. Să luăm exemplul vagonului-restaurant deschis de McDonald's în Hartsville, Tennessee, și numit Golden Arch Café. Acesta imită vechile vagoane-restaurant și vinde meniuri tradiționale cum ar fi cola cu gheață și friptură Salisbury cu legume. Putem remarca aici „decorul tradițional din sticlă și crom, luminile de neon, scaunele turnante de la bar, separeurile plăcute și un tonomat cu hituri din anii '50 și '60."[86] McDonald's a încercat să experimenteze aceste vagoane-restaurant deoarece a considerat că în localitățile mici ele sînt mai viabile din punct de vedere economic decît bufetul fast-food. Cu toate acestea, deschiderea restaurantului Golden Arch Café nu pare să fi adus nimic nou în ceea ce privește calitatea mîncării:

Încă înainte de sosirea mîncării, restaurantul dovedește pe deplin că își are originile în industria fast-food: practic, totul miroase a procesare tehnologică. De curînd, cînd l-am vizitat, bucățelele de pește fără gust erau invizibile sub pesmetul pané-ului; piureul avea un ușor gust amărui, ceea ce trăda faptul că era făcut din fulgi de cartofi; cotletul de porc era perfect dreptunghiular, uscat, acoperit cu un sos deschis la culoare, foarte sărat și atît de dens încît se putea mînca cu furculița, asta în cazul în care s-ar fi putut mînca. În afară de o prăjitură, care era proaspătă, produsele de patiserie erau tari și necoapte. Un desert numit pudding de banană conținea într-adevăr bucățele de banană, dar avea aroma artificială a pudding-ului de la plic. Numai puiul a fost „adevărat". Dacă dați la o parte grăsimea și crusta picantă obțineți o mîncare acceptabilă; ce mai, vederea unei bucăți cinstite de pui este suficientă pentru a-ți da lacrimile. Ei, hai că devenim nostalgici...[87]

În ciuda mîncării de proastă calitate, la cîteva luni de la deschidere restaurantul continua să fie aglomerat.

Firma McDonald's s-a adaptat și în alte feluri. Unii clienți s-au plîns de dispariția vechii embleme cu arcade aurii. Cel puțin una dintre francizele firmei a reacționat aducîndu-le înapoi. Pe de altă parte, ca răspuns la nemulțumirea clienților legată de mediul dezumanizant din interior, un restaurant McDonald's din cartierul financiar al Manhattan-ului oferă muzică de Chopin interpretată la pian, candelabre, pereți de marmură, flori adevărate, un portar și chelneri care însoțesc clienții la masă. Arcadele aurii sînt practic invizibile. Totuși, în afară de cîteva articole suplimentare în meniu (espresso, cappuccino, tarte), acesta a rămas, în general, același (cu excepția prețurilor ceva mai mari). Un client prezenta astfel continuitatea dintre această franciză și celelalte: „Un loc elegant, dar lucrul cel mai bun este că încă poți mînca cu mîna."[88]

Ceea ce menține afacerea fast-food într-o alertă permanentă este conștiința faptului că moda în domeniul alimentației se schimbă; chiar și francizele mari pot fi amenințate de pericolul falimentului. Pînă în anul 1990, rețeaua Chock Full Nuts din New York rămăsese cu un singur restaurant; în momentul de înflorire maximă, în anii '60, avea optzeci de restaurante. Sandvișul cu brînză și nucă – „brînză topită cu nuci pisate, întinsă pe pîine intermediară cu stafide, împachetat în hîrtie cerată" – a fost descris ca un „fast-food original"[89]. Avem și cazul firmei Howard Johnson's (HoJo's), cîndva o rețea cu aproximativ 1.000 de restaurante, din care în prezent nu mai există decît 85. Un expert în rețelele de restaurante spunea: „În anii '60, [Howard Johnson's] erau lanțul cel mai important [...]. Ar fi putut să aibă la picioare întreaga lume, dar au ratat [...]. Au rămas la nivelul anilor '50 și '60, limitîndu-se la afacerile cu înghețată și scoici."[90]

Soluții individuale: „departamente speciale", copii legați la ochi și lumi imaginare

Cei care sînt deranjați de mcdonaldizare sau cei care i se opun pot să o sfideze în mai multe feluri. Oamenii care au sentimentul că trăiesc într-o colivie de cauciuc pot să aleagă ce-i mai bun din ceea ce are de oferit lumea mcdonaldizată, fără a ceda în fața primejdiilor și exceselor acesteia. Nu este ușor, pentru că atracția instituțiilor mcdonaldizate este mare și este ușor să devii un susținător devotat al activităților mcdonaldizate și să fii prins în plasa acestora. Oamenii care folosesc sistemele raționalizate trebuie să aibă mereu în vedere primejdiile mcdonaldizării. Însă, pentru cei mai mulți dintre noi, este foarte tentant să poți obține un extras de cont la miezul nopții, să eviți camerele de urgență ale spitalelor în cazul problemelor minore, apelînd la „McDoctor", ori să slăbești rapid și sigur la Jenny Craig.

Cum pot să profite oamenii de tot ce are mai bun lumea mcdonaldizată fără a deveni prizonierii acesteia? În primul rînd, pot să folosească sistemele mcdonaldizate

numai atunci cînd nu au încotro sau cînd activitatea respectivă nu poate fi preluată de sistemele neraționalizate. Poate că ar trebui, pentru a limita utilizarea lor, să punem pe ușile sistemelor mcdonaldizate avertismente asemenea acelora de pe pachetele de țigări:

ATENȚIE!
Sociologii au descoperit că utilizarea repetată a sistemelor mcdonaldizate constituie un risc pentru sănătatea fizică și psihică, precum și pentru societate în general.

Mai presus de orice, oamenii ar trebui să evite folosirea cotidiană, sistematică a sistemelor mcdonaldizate. Pentru a evita „colivia de fier“, ei trebuie să caute, ori de cîte ori este posibil, alternative neraționalizate. Găsirea unor astfel de nișe este dificilă și necesită timp. Este mult mai ușor să folosim diversele facilități ale societății mcdonaldizate decît să găsim și să utilizăm alternative neraționalizate. Evitarea mcdonaldizării necesită eforturi serioase și vigilență.

Măsura extremă ar fi să ne facem bagajele și să părăsim America mcdonaldizată. Însă cele mai multe societăți s-au angajat sau sînt pe cale de a se angaja în procesul raționalizării. Astfel, fuga într-o altă societate ar putea să le dea oamenilor un răgaz de timp, dar, în cele din urmă, mcdonaldizarea va trebui înfruntată, de data aceasta într-un mediu mult mai puțin familiar.

Nișe neraționalizate: viața în „departamentele speciale“

O măsură mai puțin extremă este crearea unor nișe neraționalizate în cadrul sistemelor raționalizate. Ne vom concentra aici atenția asupra pieței muncii; se pot însă constitui nișe similare în orice instituție socială.

Capacitatea de a construi o astfel de nișă este determinată de poziția pe care o ocupă o anumită persoană în ierarhia muncii. Cei care au o profesie cu un statut superior au o mai mare capacitate de a crea asemenea nișe decît ocupanții unor profesii cu statut inferior. Doctorii, avocații, contabilii, arhitecții și alte profesii liberale au capacitatea de a-și crea un astfel de mediu. În interiorul organizațiilor mari, regula generală (nescrisă) pentru cei din vîrful ierarhiilor este să impună raționalitate altora, în special celor lipsiți de putere, în timp ce ei își păstrează propria activitate cît se poate de neraționalizată. Raționalizarea este un proces impus altora, în special celor mai puțin puternici.

Există și persoane cu un statut inferior care nu sînt constrînse de raționalizare. De exemplu, pentru că desfășoară o activitate individuală, taximetriștii sînt liberi să-și aleagă clienții ori să mănînce și să-și ia pauze cînd doresc. Posibilități similare au și paznicii de noapte și muncitorii din sectorul de întreținere din fabricile automatizate. Cei care lucrează singuri, într-o relativă izolare în cadrul unei organizații, au mai multe posibilități de a-și crea un mediu de lucru neraționalizat.

Să luăm ca exemplu extrem cazul unei profesoare cu vechime de la o mare universitate de stat; aceasta este o poziție care permite crearea unui mediu de lucru

neraționalizat într-o birocrație universitară foarte rațională de altfel. Semestrul acesta, de exemplu, profesoara predă luni după-amiaza de la 15,00 la 16,15 și seara de la 18,30 la 21,00, iar miercuri după-amiaza de la 15,00 la 16,15. În afară de aceste activități, celelalte ore de lucru impuse de universitate sînt cele petrecute la birou (aproape două ore pe săptămînă), o ședință de lucru (o oră pe lună) și o ședință de consiliu. Altfel, profesoara se va afla adesea în campus, dar pentru diferite întîlniri stabilite după placul său. Mai mult, orele de curs se întind pe durata a numai 30 de săptămîni, adică două semestre complete, celelalte 22 de săptămîni fiind libere. Așadar, ea trebuie să fie într-un anumit loc și să facă un anumit lucru, la o anumită oră, numai cîteva ore pe săptămînă, puțin mai mult de o jumătate de an. Cu alte cuvinte, munca ei este aproape în întregime neraționalizată.

Dacă ar dori, ca profesor titular, ar putea să nu facă nimic. Totuși, ea își umple zilele cu activități profesionale, scrie cărți sau articole. Cînd, cum și ce scrie este complet neraționalizat: la miezul nopții sau dimineața, la calculator, într-un carnet de note sau chiar pe tablă; despre mcdonaldizare sau despre ultimele tendințe demografice. Poate să scrie îmbrăcată în costum sau în halat. Poate să facă pauză cînd vrea, poate să-și scoată cîinele la plimbare sau să asculte oricînd dorește caseta cu cartea preferată. Într-un cuvînt, munca ei este aproape complet neraționalizată.

Este posibil, cel puțin într-o oarecare măsură, să găsim o astfel de muncă neraționalizată și în alte tipuri de organizații. De exemplu, unele organizații high-tech au creat și au încurajat așa-numitele „departamente speciale“ („*skunk works*“), în care oamenii sînt feriți de cerințele de rutină ale organizației și își pot face munca așa cum cred ei de cuviință.[91] „Departamentele speciale“ pun accentul pe creativitate și inovație, nu pe conformism. Thomas Peters și Robert Waterman le descriu ca pe niște locuri de muncă aparte, nonraționale ori chiar iraționale:

> Creau o *descentralizare și o autonomie* aproape radicale, care, la limită, duceau la *redundanță, dezordine, lipsă de coordonare, competiție internă* și condiții oarecum *haotice*, pentru a stimula spiritul de inițiativă. Pentru a obține inovație în mod frecvent ajunseseră chiar *să respingă*, într-o anumită măsură, *ordinea* [s. n.].[92]

Cuvintele subliniate în citatul de mai sus ar fi considerate nonraționale sau iraționale din perspectiva societății mcdonaldizate.

Momentele și locurile neraționalizate par a favoriza creativitatea. Este greu să fii creativ în fața unor cerințe permanente, repetitive și impuse din exterior. Astfel, munca într-un loc neraționalizat este nu numai în favoarea individului, ci și în favoarea patronului și a societății. Este nevoie de un flux constant de idei și produse noi, creative, iar acestea apar mai degrabă în „departamentele speciale“ decît în locuri birocratizate, strict controlate.

Chiar și în organizațiile foarte raționalizate, oamenii pot crea locuri și momente de muncă neraționalizate. De exemplu, terminîndu-și rapid activitățile de rutină, un muncitor are timp să se implice în activități neraționalizate, deși legate de muncă. Nu susțin că este ușor să găsești ocupații neraționalizate sau să construiești un spațiu

neraționalizat în organizațiile mcdonaldizate și nici că toată lumea poate face aceasta permanent. Însă uneori putem descoperi o nișă.

Nu voi mai insista asupra acestei idei din mai multe motive:

– Organizațiile raționalizate asigură resursele, formele de organizare și piețele de desfacere necesare pentru o activitate creativă. Cu alte cuvinte, nișele neraționalizate ale creativității au nevoie de sprijinul sistemelor raționalizate.

– Nici o companie nu poate exista dacă este compusă numai din astfel de nișe. Rezultatul ar fi haosul organizațional.

– Nu toată lumea dorește sau poate să lucreze în astfel de nișe neraționalizate; mulți preferînd ca zilele lor de lucru să fie uniforme.

Nu susțin ideea unei lumi a muncii compusă numai din spații ocupaționale creative. Afirm însă necesitatea existenței mai multor nișe neraționalizate într-o lume foarte raționalizată.

Oamenii pot să creeze și să desfășoare afaceri în nișe neraționalizate, deși acestea se află într-un mediu foarte mcdonaldizat. Marvelous Market, Ben & Jerry's și pensiunile de familie sînt astfel de exemple. Unele magazine independente de casete video au reușit să supraviețuiască închiriind filme străine, filme clasice alb-negru, filme ale unor producători independenți, filme destinate anumitor grupuri etnice sau rasiale și, în special, filme pornografice, evitate de rețele precum Blockbuster.[93] De asemenea, ele oferă și servicii mai personalizate (nu aplică penalizări pentru întîrzieri dacă există scuze acceptabile, oferă sugestii pentru alegerea unor filme bune, primesc comenzi speciale), au o mai mare varietate de produse și fac chiar expedieri și livrări. În același fel, restaurantele locale, independente, au putut să găsească nișe într-o industrie care este probabil cea mai mcdonaldizată.[94] Proprietarul unei mici rețele locale de restaurante (totuși o rețea) afirma: „Vor exista întotdeauna restaurante rafinate care pot învinge rețelele comerciale [...] Nu este totul pierdut."[95] Unele librării locale au supraviețuit, de exemplu, prin organizarea unor grupuri de discuții, prin invitarea permanentă a autorilor, specializarea în anumite tipuri de cărți etc.[96]

O listă de acțiuni individuale: dacă totul dă greș, salvați copiii

Lista următoare conține sugestii pentru cei care doresc să lupte împotriva mcdonaldizării.[97] Unele dintre aceste soluții sînt oferite în registru ironic, deși nu ar trebui să pierdem din vedere faptul că mcdonaldizarea este o problemă foarte serioasă.

– Pentru cei care își pot permite, evitați să locuiți în apartamente sau case tip. Încercați să locuiți într-un mediu atipic, de preferat într-unul construit pentru dumneavoastră sau de către dumneavoastră. Dacă trebuie să locuiți într-un apartament sau într-o casă tip, umanizați-le și individualizați-le.

– Evitați, pe cît se poate, rutina zilnică. Încercați ca, de la o zi la alta, să faceți într-un mod diferit cît mai multe lucruri.

– În general, faceți cît mai multe lucruri pentru dumneavoastră. Dacă trebuie să folosiți serviciile, frecventați instituții neraționalizate și fără francize. De exemplu, schimbați-vă singuri uleiul la motor. Dacă nu doriți sau nu puteți face acest lucru, mergeți la cea mai apropiată benzinărie locală. Nu mergeți, în nici un caz, la vreuna din francizele din acest domeniu.

– În loc să dați buzna la H & R Block cînd trebuie plătit impozitul, angajați un contabil local, preferabil unul care lucrează la el acasă.

– La fel, atunci cînd se ivește o urgență medicală minoră, care vă trimite cu gîndul la McDoctor sau la McDentist, rezistați tentației și mergeți mai bine la doctorul din vecini, de preferat unul care practică pe cont propriu.

– Cînd aveți nevoie de o nouă pereche de ochelari, consultați specialistul de la magazinul local, nu mergeți la Pearle Vision Centre.

– Evitați Hair Cuttery, SuperCuts și alte rețele de frizerii, mergeți la frizeria sau salonul de coafură local.

– Cel puțin o dată pe săptămînă, evitați să luați masa de prînz la McDonald's și mergeți la un restaurant local. Pentru cină, tot o dată pe săptămînă, stați acasă, renunțați la cuptorul cu microunde, nu folosiți congelatorul și pregătiți o masă tradițională.

– Pentru a-l uimi cu adevărat pe vînzător, folosiți bani în loc de cartea de credit.

– Trimiteți înapoi la poștă toată corespondența comercială, în special cea adresată „locatarului“ sau „rezidentului“.

– Cînd vă telefonează un computer puneți receptorul lîngă telefon și lăsați vocea robotului să turuie în continuare, ținînd linia ocupată și scutindu-i pe alții pentru un timp de asemenea apeluri.

– Cînd sunați la o companie alegeți întotdeauna opțiunea care vă permite să vorbiți cu o persoană reală.

– Nu cumpărați niciodată produse artificiale cum ar fi Molly McButter și Butter Buds.

– Căutați restaurante care folosesc farfurii de porțelan adevărat și ustensile de menaj metalice. Evitați-le pe cele care folosesc materiale dăunătoare pentru mediu.

– Organizați grupuri de protest împotriva abuzurilor sistemelor mcdonaldizate. După cum ați văzut, aceste sisteme reacționează la proteste. Dacă lucrați într-un astfel de sistem, organizați-vă colegii pentru a crea condiții de lucru mai umane.

– Dacă trebuie să frecventați un restaurant fast-food, alegeți unul care a demonstrat înțelegere față de primejdiile mcdonaldizării, Macheezmo Mouse Mexican Café, de exemplu.

– Dacă sînteți un client obișnuit al restaurantului McDonald's, încercați să-i cunoașteți pe cei de la tejghea. De asemenea, faceți tot ce puteți pentru a umaniza și submina sistemul. În loc să se grăbească, mulți clienți care iau micul dejun, în special cei în vîrstă, formează „cluburi de mic-dejun“ și „vin în fiecare zi a săptămînii să-și citească ziarul, să discute, să bea cafea și să mănînce un Egg McMuffin.“[98] Dacă micul dejun poate fi de-mcdonaldizat, de ce nu și celelalte mese. De ce nu și alte aspecte ale experienței fast-food?

– Citiți o dată pe săptămînă *The New York Times*, nu *USA TODAY*. La fel, o dată pe săptămînă urmăriți știrile la PBS, cu cele trei reportaje ample, și nu emisiunile rețelelor de știri sau, doamne ferește, știrile de la CNN.

– În general, urmăriți o televiziune locală. Dacă doriți să vă uitați la televizor, alegeți PBS. Dacă trebuie să urmăriți una din rețelele de televiziune, închideți sunetul și nu vă uitați în timpul reclamelor. În definitv, cele mai multe reclame sînt plătite de companii care predică virtuțile raționalizării.

– Evitați mîncărurile care se mănîncă cu mîna. Dacă totuși trebuie să consumați astfel de mîncăruri, pregătiți-le acasă: sandvișuri, fructe proaspete, legume.

– În următoarea vacanță, mergeți numai într-un singur loc și încercați să cunoașteți cît se poate de bine locul și oamenii lui.

– Nu intrați niciodată pe un stadion acoperit sau pe unul cu gazon artificial, faceți pelerinaje periodice la Fenway Park, Boston și Wrigley Field, Chicago.

– Evitați cursurile care se încheie prin teste cu răspunsuri scurte, evaluate de calculator. Dacă nu puteți evita un asemenea examen, faceți semne în afara căsuțelor și răsuciți marginile foilor astfel încît calculatorul să nu le poată citi.

– Căutați clase mici; încercați să vă cunoașteți profesorii.

– Nu mergeți la filme al căror titlu este urmat de cifre romane.

Pentru a preveni riscurile la adresa sănătății (în special salmonela) generate de raționalizarea producției alimentare, Regina Schrambling a elaborat o serie de strategii similare celor din lista de mai sus.[99] Este interesant că Schrambling recunoaște că întoarcerea la epoca pre-raționalizării creșterii păsărilor nu este o soluție. Ea susține că „stilul de viață“ al găinilor, care scormonesc în pămînt după rîme, a dus la apariția salmonelei, chiar și înainte de raționalizarea producției de carne de pui. Cu toate acestea, ea preferă să cumpere pui crescuți ca pe vremuri, din piață, și cumpără ouă „ambalate manual, de la același fermier din statul New York“. După părerea ei, astfel de ouă sînt mai proaspete și mai curate decît cele produse în marile ferme. De asemenea, pepenii trebuie cumpărați de la piață, nu de la supermaket, unde este posibil să fie alterați, deoarece transportul durează foarte mult. Deși datorită raționalizării putem mînca fructe și legume tot timpul anului, există anumite costuri și riscuri. După cum spune Schrambling, „acestea sînt cultivate în țări în care nici măcar nu am îndrăzni să bem apă și unde pesticidele interzise la noi sînt folosite fără restricții.“ De aceea, fructele și legumele ar trebui cumpărate numai în timpul sezonului.

Ar trebui să nu uităm că recolta de căpșuni este la fel de efemeră ca și licuricii, iar porumbul dulce nu așteaptă, este bun de mîncat numai la cîteva ore după ce a fost cules. Dacă am merge la piață, unde în ianuarie fermierii nu vînd decît cartofi, dovlecei și mere, am putea înțelege mai bine și mai profund ciclurile naturii.

Oamenii ar trebui să înțeleagă că „nu putem avea mereu toate alimentele.“[100]

Poziția lui Schrambling pare rezonabilă, chiar lăudabilă, dar forțele mcdonaldizării continuă să preseze. De exemplu, s-a descoperit recent că roșiile modificate genetic pot fi împiedicate să producă gazul care le face să se coacă.[101] Astfel, tomatele și, probabil, și alte fructe și legume vor putea fi lăsate pe vrej pînă se maturizează în loc să fie culese timpuriu, apoi vor putea fi transportate la distanțe mari, fără a fi congelate, urmînd să fie păstrate săptămîni în șir și, în final, în momentul în care vînzătorul se hotărăște să le scoată la vînzare, pot fi coapte prin expunere la etilen. Deci, dacă această tehnică se va dovedi, din punct de vedere comercial, viabilă, vom avea tot timpul anului fructe, legume și chiar flori.

Tot astfel, nici recolta de căpșuni n-ar mai fi atît de efemeră. Căpșunile Driscoll, cultivate în Watsonville, California („centrul mondial al căpșunilor“) sînt mari, lucioase și, cel mai important, se găsesc tot anul (datorită climei favorabile). Surprinzător, dar căpșunile Driscoll „au chiar și aromă.“[102]

Întrucît sistemele mcdonaldizate acordă atîta atenție copiilor, este foarte de important să luăm măsuri pentru ca aceștia să nu devină niște susținători fără dicernămînt ai mcdonaldizării. Restaurantele fast-food sponsorizează programe de desene animate, organizează mese surpriză cu filme pentru copii și promoții în care se oferă jucării. De fapt, McDonald's a devenit „cel mai mare producător mondial de jucării, cu peste 750 de milioane de jucării pe an." Președintele unei agenții de marketing spunea: „Așa cum demonstrează studiile, copiii sînt motivați de jucării, nu de mîncare."[103]

Iată cîteva soluții pentru a-i proteja pe copii:

– În loc să înscrieți copilul la o grădiniță „McChild", lăsați-l cu un vecin responsabil, interesat să cîștige niște bani în plus.

– Țineți copiii, pe cît posibil, departe de televizor și încurajați-i să participe la jocuri creative. Este foarte important ca ei să nu fie expuși bombardamentului permanent al reclamelor instituțiilor raționalizate, în special în timpul programelor de desene animate de sîmbătă dimineața.

– Încercați să țineți mcdonaldizarea departe de sistemul de învățămînt.

– Dacă vă puteți permite, trimiteți copilul la o instituție de învățămînt mică, ne-mcdonaldizată.

– Mai presus de orice, atunci cînd este posibil, evitați să-i duceți pe copii la restaurantul fast-food sau la clonele acestuia din alte domenii. Dacă nu aveți alternativă (de exemplu, sînteți pe autostradă și aceasta este singura dumneavoastră opțiune), gîndiți-vă să-l legați pe copil la ochi pînă trece chinul. (Nu uitați că unele din soluțiile propuse sînt numai pe jumătate serioase!)

Libertatea: dacă nu puteți face față, puteți evada?

Ce se poate face dacă, așa cum este de așteptat, toate eforturile colective sau individuale de a face față mcdonaldizării eșuează? Sinuciderea ar fi o posibilitate, dar, chiar și pentru mine, aceasta este o soluție prea extremă. Totuși, s-ar putea să existe modalități mai puțin radicale, dar eficiente de a evada din societatea raționalizată.

O posibilitate ar fi stabilirea într-o zonă care a fost concepută ca spațiu al evadării. În cartea sa *Ways of Escape* (*Căi de evadare*), Chris Rojek discută cîteva exemple evidente cum ar fi parcurile de distracții (Disney World, de exemplu) și cele memoriale (cîmpul de luptă de la Gettysburg), precum și altele mai puțin evidente, cum ar fi „locurile negre" (de exemplu, mormîntul lui John F. Kennedy de la cimitirul din Arlington sau Auschwitz-ul) și „peisajele literare" (locurile peregrinărilor lui Hemingway din Key West, Florida, de exemplu).[104] În măsura în care nu sînt mcdonaldizate, ele pot servi ca zone de evadare. Totuși, problema o constituie presiunea puternică exercitată pentru a le mcdonaldiza, mai ales atunci cînd sînt concepute pentru a atrage cît mai mulți vizitatori sau au devenit locuri de distracție. Disney World a fost mcdonaldizat chiar de la început, iar celelalte se mcdonaldizează în timp, deoarece atrag din ce în ce mai mulți vizitatori.

Rojek descrie zonele turistice cum ar fi plaja sau pădurile ca pe niște locuri care oferă oamenilor „răgazuri de libertate".[105] Din nou, în măsura în care aceste locuri au fost doar puțin sau deloc mcdonaldizate, ele pot servi ca zone de evadare. Cu

toate acestea, în momentul în care un număr semnificativ de oameni le descoperă, și ele sînt supuse presiunii puternice de a se mcdonaldiza.

În *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life* (*Încercări de evadare. Teoria și practica rezistenței față de viața cotidiană*), Stanley Cohen și Laurie Taylor evidențiază un număr de modalități, foarte diferite, de a scăpa de rutina vieții cotidiene.[106] Deși nu toate activitățile de rutină sînt efectul mcdonaldizării (uneori oamenii își dezvoltă propriile activități de rutină), cea mai mare parte a acestora se datorează acestui proces. Multe alternative discutate de Cohen și Taylor sînt supuse mcdonaldizării, însă două dintre ele merită o atenție specială. Prima este evadarea interioară cu ajutorul fanteziei. Indiferent cît de mcdonaldizat este mediul înconjurător, orice persoană poate evada într-o lume imaginară proprie. Astfel, în timp ce se plimbă printre fanteziile foarte mcdonaldizate din Disney World, vizitatorii se pot gîndi la propriile vise, unele poate chiar inspirate de cele din jurul lor. Există tendința de a prelua și interioriza fanteziile prefabricate, mcdonaldizate, dar putem scăpa de ele apelînd la lumea profundă a imaginației personale. Evadarea în propria lume imaginară nu constituie o provocare la adresa sistemelor mcdonaldizate sau o încercare de a le schimba, ci le oferă o cale viabilă de evadare acelora care doresc.

O altă posibilitate este ceea ce Cohen and Taylor numesc „călătorii pe marginea prăpastiei“ sau, cu o sintagmă a lui Michel Foucault, „experiențe-limită“[107]. Acestea sînt definite prin „excese“ sau „caracterul scandalos“: experimentarea drogurilor dure și periculoase sau escapadele sexuale care pot pune viața în pericol, așa cum era, în anii ’80, vizitarea băilor unde se întîlneau homosexualii din San Francisco. Nu este însă neapărat nevoie să adoptăm asemenea metode pentru a acționa într-un mod excesiv, pentru a depăși limitele. Putem, de pildă, „să lăsăm totul și să pornim într-o călătorie.“[108] Să străbatem Statele Unite (evitînd autostrăzile, rețelele de moteluri și restaurantele fast-food), să stăm cu cortul pe un munte din Tibet (fără obiecte pe a căror etichetă să scrie REI, L.L. Bean, Coleman ori Winnebago) și să scriem (cu creionul pe hîrtie) cartea, cîntecul sau simfonia pe care am dorit întotdeauna să le scriem. Sigur, puteți abuza de droguri și sex dacă doriți, dar acestea nu sînt singurele modalități de a ajunge la limite, la frontierele neatinse încă de mcdonaldizare. Nu uitați, deși s-ar putea să aveți accidente (și s-ar putea să nu existe rețele mcdonaldizate care să vă salveze), călătoria este incitantă. Dar grăbiți-vă, mcdonaldizarea nu este NICIODATĂ prea departe.

Concluzie

Există multe măsuri care pot fi luate pentru a face față mcdonaldizării. Cu toate acestea, am puține speranțe că astfel de acțiuni vor opri procesul de mcdonaldizare, chiar dacă la ele se vor ralia mulți oameni. Dar, în pofida acestui punct de vedere fatalist, cred că merită să luptăm:

– Astfel, vom reduce cele mai nocive excese ale sistemelor mcdonaldizate.

– Vom descoperi, crea și folosi mai multe nișe prin care cei care doresc pot scăpa de mcdonaldizare, cel puțin o parte din zi sau chiar o perioadă mai lungă a vieții lor.

– Cel mai important lucru, probabil, este faptul că lupta în sine înnobilează. Prin astfel de lupte neraționalizate, individuale sau colective, oamenii pot să exprime adevărata rațiune umană într-o lume care, prin toate metodele, a înființat sisteme raționale pentru a le nega această posibilitate.

Deși în această carte am subliniat cît de inevitabilă este mcdonaldizarea, speranța mea este că greșesc. Motivația majoră a acestei cărți este aceea de a le atrage cititorilor atenția asupra primejdiilor mcdonaldizării și de a-i motiva să acționeze pentru a opri răspîndirea acestui proces. Cred că oamenii pot rezista mcdonaldizării și pot crea o lume mai rezonabilă, mai umană.

Cu cîțiva ani în urmă, restaurantul McDonald's a fost dat în judecată de faimosul maestru bucătar francez Paul Bocuse pentru că i-a folosit imaginea pe un afiș fără a-i cere permisiunea. Înfuriat, Bocuse a declarat: „Cum pot eu să apar ca susținător al acestor mîncăruri inconsistente, fără gust și fără nici un dumnezeu?!“ Cu toate acestea, Bocuse pare să recunoască faptul că mcdonaldizarea este inevitabilă: „Este nevoie și de așa ceva; [...] a încerca să scapi de lucrurile astea e la fel de inutil ca încercarea de a curăța Bois de Boulogne de prostituate.“[109] Două săptămîni mai tîrziu, minune, poliția a făcut o razie în Bois de Boulogne, iar un purtător de cuvînt declara: „Nu mai există nici o prostituată.“ Poate că, asemenea lui Bocuse, și eu mă înșel atunci cînd susțin că mcdonaldizarea este inevitabilă. Dar, înainte de a deveni prea optimist, ar trebui să adaug continuarea: „Toată lumea știe că prostituatele se vor întoarce înapoi imediat ce se va încheia razia. Iar la primăvară vor fi, după estimările poliției, și mai multe.“[110] Este posibil ca, oricît de puternică va fi opoziția, fenomenul mcdonaldizării să devină și mai puternic.

Chiar dacă mcdonaldizarea va continua să se accentueze, sper că veți urma sfaturile date în acest capitol pentru a protesta împotriva celor mai nefaste efecte ale acestui fenomen și pentru a le atenua. Atunci cînd vă simțiți amenințați de colivia de fier despre care vorbea Max Weber și de imaginea unui viitor asemenea unei nopți polare negre și înghețate, sper să meditați asupra cuvintelor poetului Dylan Thomas: „Nu pășiți netulburați în noapte... Răzvrătiți-vă, răzvrătiți-vă cînd lumina piere.“[111]

Note

Capitolul 1

1. Pentru un punct de vedere similar, dar mai restrîns, vezi Benjamin R. Barber. „Jihad vs. McWorld“. *The Atlantic Monthly*, March 1992, pp. 53-63; *Jihad vs. McWorld*. New York: Times Books, 1995. Pentru o discuție mai largă despre un conflict asemănător vezi Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1999.

2. De la publicarea primei ediții a acestei cărți, în 1993, termenul *mcdonaldizare* (*McDonaldization*) a devenit, cel puțin într-o anumită măsură, parte a limbajului academic și public. Printre lucrările academice, de exemplu, se numără Barry Smart, ed. *Resisting McDonaldization*. London: Sage, 1999; Mark Alfino, John Caputo, Robin Wynyard, eds. *McDonaldization Revisited*. Westport, CT: Greenwood, 1998, și numărul special al revistei olandeze *Sociale Wetenschappen* (vol. 4, 1996) dedicat mcdonaldizării. În mass media apar sintagme ca „«Mcdonaldizarea» lumii“, (John Omicinski. „Exactly 100 Years Ago, A Superpower Was Born“. Gannett News Service [articol pe Internet]); „«Mcdonaldizarea» sistemului [penitenciar]“ (Susan Horsburgh. „Systems Under Siege“. *Time* [International Edition], April 6, 1998, p. 54); „«Mcdonaldizarea» radioului: standardizarea produsului de la o piață la alta“ (Bill Cole. „Local Radio Stations Cling to Individuality“. *Chicago Daily Herald*, December 29, 1997, pp. 1 *sq.*); „Mcdonaldizarea asigurărilor medicale“ (A.B. Duke. „Hospitals Cut «Columbia» from Name“. *Post and Courier* [Charleston, SC], September 23, 1997, pp. 1A *sq.*); „Mcdonaldizarea băncilor“ (Amy Feldman. „Merger Rivals Emerge: Consumer Groups Draw Line in the Sand“. *Daily News* [New York], April 8, 1998, p. 55); „«Mcdonaldizarea» asigurărilor“ (Robert Littell. „More on McDonaldizing of Underwriting“. *National Underwriter*, August 4, 1997, pp. 22 *sq.*). În afară de acestea, s-au scris articole precum „America's Quiet Rebellion against McDonaldization“(„Revolta tăcută a Americii împotriva mcdonaldizării“) (*New York Times*, July 28, 1996, Sec. 4, p. 5); activistul politic și fostul guvernator al Californiei, Jerry Brown, a preluat sintagma ca pe un slogan; chiar și teroristul Carlos Șacalul a perorat despre „«mcdonaldizarea omenirii, un război între tradiția civilizației și neobarbaria americană»“ („«Carlos the Jackal» Sentenced to Life in Prison“. *Chicago Tribune*, December 24, 1997, p. 4).

3. Alan Bryman a sugerat recent termenul *Disneyization*, pe care îl definește într-un mod asemănător: „procesul prin care *principiile* parcurilor de distracții Disney încep să domine din ce în ce mai multe sectoare ale societății, în America și în întreaga lume“ (p. 26). Vezi Alan Bryman. „The Disneyization of Society“. *Sociological Review*, 47 (February, 1999), pp. 25-47.

4. McDonald's. *The Annual.* Oak Brook, IL. 1999.

5. Martin Plimmer. „This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste". *Independent* (London), January 3, 1998, p. 46.

6. Scott Shane, Chester Spell. „Factors for New Franchise Success". *Sloan Management Review,* 39 (March 22, 1998), pp. 43 *sq.*; Paul Gruchow. „Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business". *Utne Reader,* January-February 1995, pp. 17-18.

7. McDonald's. *The Annual.* Oak Brook, IL. 1999.

8. Richard L. Papiernik. „On Site Foodservice Firms Carve out Significant Growth". *Nation's Restaurant News,* October 5, 1998, p. 6.

9. *Ibid.*; Mark Albright. „INSIDE JOB: Fast-Food Chains Serve a Captive Audience". *St. Petersburg Times,* January 15, 1995, p. 1H.

10. Tricon Website: http://www.triconglobal.com/triconroot/default.htm.

11. The Subway Website: http://www.subway.com.

12. Comunicatele de presă Starbucks pe Internet; Lorraine Mirabella. „Truble Brews for Starbucks as Its Stock Slides 12 Percent". *Baltimore Sun,* August 1, 1998, p. 10c; Margaret Webb Pressler. „The Brain behind the Beans". *Washington Post,* October 5, 1997, pp. H01 *sq.*; Alex Witchell. „By Way of Canarsie, One Large Hot Cup of Business Strategy". *New York Times,* December 14, 1994, p. C8.

13. Glenn Collins. „A Big Mac Strategy at Porterhouse Prices". *New York Times,* August 13, 1996, p. D1.

14. *Ibid.*

15. *Ibid.*

16. O rețea scumpă similară, Ruth's Chris, susține, probabil puțin prea zgomotos și cu prea multă siguranță: „Nu urmăm concepția restaurantului McDonald's" (*ibid.*). Chiar dacă acest lucru este adevărat (ceea ce este îndoielnic), este clar că toate restaurantele de acest tip trebuie să încerce să se definească, negativ sau pozitiv, față de standardul impus de McDonald's.

17. Timothy Egan. „Big Chains Are Joining Manhattan's Toy Wars". *New York Times,* December 8, 1990, p. 29.

18. Stacey Burling. „Health Club… For Kids". *Washington Post,* November 21, 1991, p. D5.

19. Tamar Lewin. „Small Toys, Big Biz". *New York Times Magazine,* January 19, 1989, p. 89.

20. Wal-Mart Website: http://www.wal-mart.com.

21. Robin Young. „Britain Is Fast-Food Capital of Europe". *Times* (London), April 25, 1997.

22. Ilene R. Prusher. „McDonaldized Israel Debates Making Sabbath «Less Holy»". *Christian Science Monitor,* January 30, 1998, p. 8.

23. Pentru această informație am folosit ca sursă comunicatele de presă ale companiei de pe Internet.

24. Les Whittington. „Tim Hortons: Canada Success Story". *Gazette* (Montréal), October 17, 1997, pp. F4 *sq.*

25. Eric Margolis. „Fast-Food: France Fights Back". *Toronto Sun,* January 16, 1997, p. 12.

26. Valerie Reitman. „India Anticipates the Arrival of the Beefless Big Mac". *Wall Street Journal,* October 20, 1993, pp. B1, B3.

27. Mos Food Services Website: http://www.mos.co.jp.

28. Lee Hockstader. „Attack on Big Mac". *Washington Post,* August 8, 1995, p. A13.

29. Alison Leigh Cowan. „Unlikely Spot for Fast-Food". *New York Times,* April 29, 1984, section 3, p. 5.

30. The Body Shop Website: http://www.bodyshop.com.

31. Philip Elmer-Dewitt. „Anita the Agitator“. *Time,* January 25, 1993, pp. 52 *sq*; Eben Shapiro. „The Sincerest Form of Rivalry“. *New York Times,* October 19, 1991, pp. 35, 46; Bath and Body Works Website: http://www.bbwhome.com.

32. Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald.* Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983.

33. John F. Harris. „McMilestone Restaurant Opens Doors in Dale City“. *Washington Post,* April 7, 1988, p. D1.

34. E.R. Shipp. „The McBurger Stand That Started It All“. *New York Times,* February 27, 1985, section 3, p. 3.

35. Bill Keller. „Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles“. *New York Times,* January 28, 1990, section 1, pp. 1, 12.

36. „Wedge of Americana: In Moscow, Pizza Hut Opens 2 Restaurants“. *Washington Post,* September 12, 1990, p. B10.

37. Jeb Blount. „Frying Down to Rio“. *Washington Post/Business,* May 18, 1994, pp. F1, F5.

38. Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. Ed. cit,* 1999, p. 235.

39. Thomas Friedman. „A Manifesto for the Fast World“. *New York Times Magazine,* March 28, 1999, pp. 43-44.

40. *The Economist.* „Big MacCurrencies“. April 11, 1998, p. 58.

41. Thomas Friedman. „A Manifesto for the Fast World“. *New York Times Magazine,* March 28, 1999, p. 84.

42. Conrad Kottak. „Rituals at McDonald’s“, in Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Ed. cit.,* pp. 52-58.

43. Bill Keller. „Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles“. *New York Times,* January 28, 1990, section 1, pp. 1, 12.

44. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise.* New York: William Morrow, 1985, p. 218.

45. Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America.* Boulder, CO: Westview Press, 1992. Un alt exemplu de țară care își creează propriile sisteme mcdonaldizate pe care apoi le exportă: firma japoneză Sega Enterprises, care a deschis primul parc urban de distracții acoperit, Segaworld, la Londra, în 1996; vezi „A Sega Theme Park Piccadilly Circus“. *New York Times,* February 14, 1995, p. D5.

46. Bob Garfield. „How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation“. *Washington Post,* July 7, 1991, p. B5. Vezi și Margaret J. King. „Empires of Popular Culture: McDonald’s and Disney“, în Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Ed. cit.,* pp. 106-119.

47. Steven Greenhouse. „The Rise and Rise of McDonald’s“. *New York Times,* June 8, 1986, section 3, p. 1.

48. Richard L. Papiernik. „Mac Attack?“ *Financial World,* April 12, 1994, p. 30.

49. Laura Shapiro. „Ready for McCatfish?“ *Newsweek,* October 15, 1990, pp. 76-77; N.R. Kleinfeld. „Fast Food’s Changing Landscape“. *New York Times,* April 14, 1985, section 3, pp. 1, 6.

50. Louis Uchitelle. „That’s Funny, Those Pickles Don’t Look Russian“. *New York Times,* February 27, 1992, p. A4.

51. Nicholas D. Kristof. „Billions Served (and That Was Without China)“. *New York Times,* April 24, 1992, p. A4.

52. Gilbert Chan. „Fast Food Chains Pump Profits at Gas Stations“. *Fresno Bee,* October 10, 1994, p. F4.

53. Cynthia Rigg. „McDonald’s Lean Units Beef Up NY Presence“. *Crain’s New York Business,* October 31, 1994, p. 1.

54. Anthony Flint. „City Official Balks at Placement of McDonald's at New Courthouse". *Boston Globe*, March 9, 1999, p. B3.

55. Carole Sugarman. „Dining Out on Campus". *Washington Post/Health,* February 14, 1995, p. 20.

56. Edwin McDowell. „Fast Food Fills Menu for Many Hotel Chains". *New York Times,* January 9, 1992, pp. D1, D6.

57. „Fast Food Flights". *Phoenix Gazzete*, November 25, 1994, p. D1.

58. „Back to School: School Lunches". *Consumer Reports,* September 1998, pp. 49 *sq.*; Mark Albright. „INSIDE JOB: Fast Food Chains Serve a Captive Audience". *St Petersburg Times,* January 15, 1995, p. 1H.

59. „Back to School: School Lunches". *Consumer Reports*, September 1998, p. 49.

60. Mike Berry. „Redoing School Cafeterias to Favor Fast-Food Eateries". *Orlando Sentinel*, January 12, 1995, p. 11.

61. Paul Farhi. „Domino's Is Going to School". *Washington Post*, September 21, 1990, p. F3.

62. „Grade «A» Burgers". *New York Times*, April 13, 1986, pp. 12, 15.

63. George Anders. „McDonald's Methods Come to Medicine as Chains Acquire Physicians' Practices". *Wall Street Journal*, August 24, 1993, pp. B1, B6.

64. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.

65. Doresc să-i mulțumesc lui Lee Martin pentru că mi-a atras atenția asupra acestui caz (și asupra acestui meniu).

66. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, pp. 232-233.

67. Howard Kurtz. „Slicing, Dicing News to Attract the Young". *Washington Post,* January 6, 1991, p. Al.

68. Nicholas D. Kristof. „Court Test Is Likely on Dial-a-Porn Service Game". *New York Times*, October 15, 1986, section 1, p. 16.

69. Cit. în Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 9.

70. Jean Sonmor. „Can We Talk Sex: Phone Sex Is Hot-Wiring Metro's Lonely Hearts". *Toronto Sun*, January 29, 1995, pp. M11 *sq.*

71. *Ibid.*

72. Martin Gottlieb. „Pornography's Plight Hits Times Square". *New York Times*, October 5, 1986, section 3, p. 6.

73. Arthur Asa Berger. *Signs in Contemporary Culture: An Introduction to Semiotics*, 2nd ed. Salem, WI: Sheffield, 1999.

74. Max Weber. *Economy and Society*. Totowa, NJ: Bedminster, 1921/1968; Stephen Kalberg. „Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History". *American Journal of Sociology*, 85, 1980, pp. 1145-1179.

75. Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989, p. 142.

76. Martin Plimmer. „This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste". *Independent* (London), January 3, 1998, p. 46.

77. Robin Leidner a dezvoltat ideea scenariilor în lucrarea sa *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

78. Ideea despre rețete vine din lucrarea lui Alfred Schutz. *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1932/1967.

79. Robin Leidner: *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, p. 82.

80. După cum vom vedea în Capitolul 6, acest control sporit se datorează adesea *înlocuirii tehnologiei umane cu cea nonumană*.

81. Au fost creați deja, experimental, roboți de acest tip.

82. Robert J. Samuelson. „In Praise of McDonald's". *Washington Post*, November 1, 1989, p. A25.

83. Edwin M. Reingold. „America's Hamburger Helper". June 29, 1992, pp. 66-67.

84. Doresc să-i mulțumesc colegului meu Stan Presser pentru că mi-a sugerat să enumăr avantajele prezentate în aceste pagini.

85. Trebuie subliniat că noțiunile *rațional*, *raționalitate* și *raționalizare* sînt folosite în această carte cu un înțeles diferit față de semnificația lor obișnuită. În primul rînd, oamenii atribuie, în general, acestor termeni o conotație pozitivă; ceva rațional este ceva bun. Totuși, aceștia sînt folosiți aici, în general, într-un sens negativ. Termenul cu sens autentic pozitiv în această analiză este „rațiunea" umană (de exemplu, capacitatea de a lucra și acționa creativ), care este negată de sistemele inumane, raționale cum ar fi restaurantul fast-food. În al doilea rînd, termenul „raționalizare" este, de obicei, asociat cu teoria freudiană ca modalitate de explicare a comportamentului, dar aici el descrie extinderea raționalității în societate. Astfel, pe parcursul acestei cărți, cititorul trebuie să fie atent și să interpreteze acești termeni în acest fel, și nu în felul în care sînt folosiți de obicei.

86. Timothy Egan. „In Land of French Fry, Study Finds Problems". *New York Times*, February 7, 1994, p. A10.

87. Alan Riding. „Only the French Elite Scorn Mickey's Debut". *New York Times*, April 13, 1992, p. A13.

88. George Stauth, Bryan S. Turner. „Nostalgia, Postmodernism and the Critique of Mass Culture". *Theory, Culture and Society*, 5, 1988, pp. 509-526; Bryan S. Turner. „A Note on Nostalgia". *Theory, Culture and Society*, 4, 1987, pp. 147-156.

89. Lee Hockstader. „No Service, No Smile, Little Sauce". *Washington Post*, August 5, 1991, p. A12.

90. Douglas Farah. „Cuban Fast Food Joints Are Quick Way for Government to Rally Economy". *Washington Post*, January 24, 1995, p. A14.

91. În acest sens, aceasta amintește de critica lui Marx la adresa societății capitaliste. Marx nu a pornit de la o viziune romantică asupra societății pre-capitaliste, ci mai degrabă de la dorința de a produce o societate cu adevărat umană (comunistă) pe bazele oferite de capitalism. În ciuda asemănării cu teoria lui Marx, această carte este bazată, după cum se va vedea, mai mult pe teoriile lui Max Weber.

92. Aceste concepte au fost propuse de Anthony Giddens. Vezi, de exemplu, *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press, 1984.

Capitolul 2

1. Deși precursorii analizați în acest capitol nu epuizează instituțiile raționalizate care au precedat modelul McDonald's, ei sînt cei mai importanți pentru înțelegerea modelului McDonald's și a mcdonaldizării.

2. Discutarea ideilor lui Weber pornește de la lucrarea sa *Economy and Society*. Totowa, NJ: Bedminster, 1921/1968.

3. Restaurantul fast-food poate fi și el considerat ca o parte a sistemului birocratic; de fapt, multe dintre rețelele fast-food sînt acum deținute de conglomerate uriașe (de exemplu, Tricon).

4. Weber a numit-o pe cea de a doua *raționalitate substantivă*, pentru a o deosebi de raționalitatea formală.

5. Ronald Takaki. *Iron Cages: Race and Culture in 19th Century America*. New York: Oxford University Press, 1990, p. ix.

6. Harvey Greisman. „Disenchantment of the World". *British Journal of Sociology*, 27 (1976), pp. 497-506.

7. Deși în prezent Club Med își restructurează activitățile.

8. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989, p. 149.

9. *Ibid*., p. 8.

10. Totuși, în Ruanda, în zilele noastre, au fost uciși aproximativ 800.000 de oameni în 100 de zile (o rată de trei ori mai mare decît aceea a evreilor uciși în timpul Holocastului) în războiul dintre populațiile hutu și tutsi. Metodele folosite – în general *macheta* – au fost evident neraționalizate. Vezi Philip Gourevitch. *We Wish to Inform You That Tomorrow We Will Be Killed with Our Families: Stories from Rwanda*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1998.

11. După cum vom vedea în Capitolul 3, restaurantele fast-food își sporesc eficiența punîndu-i pe clienți să presteze (fără plată) o serie de servicii.

12. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989, p. 103.

13. *Ibid*., p. 89.

14. *Ibid*., p. 8.

15. *Ibid*., p. 102.

16. Feingold, cit. în Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust. Ed. cit*., p. 136.

17. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947; Robert Kanigel. *One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking, 1997.

18. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management. Ed. cit*., pp. 6-7.

19. *Ibid*., p. 11.

20. George Ritzer, Terry LeMoyne. „Hyperrationality: An Extension of Weberian and NeoWeberian Theory", în George Ritzer. *Metatheorizing in Sociology*. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, pp. 93-115.

21. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 112-114.

22. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922; James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988.

23. Henry Ford. *My Life and Work. Ed. cit*., p. 80.

24. Bruce A. Lohof. „Hamburger Stand Industrialization and the Fast-Food Phenomenon", în Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, p. 30; vezi, de asemenea, Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 75.

25. Marshall Fishwick. „Cloning Clowns: Some Final Thoughts", în Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Ed. cit*., pp. 148-151. Pentru mai multe amănunte privind relația dintre automobile și dezvoltarea turismului, descrisă în același paragraf, vezi James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988.

26. General Motors, în special Alfred Sloan, a raționalizat și mai mult structura birocratică a industriei de automobile. Sloan este faimos pentru structura multidepartamentală, în care biroul central lua deciziile pe termen lung, iar departamentele, deciziile zilnice. Această inovație s-a dovedit atît de reușită încît multe companii de automobile și multe alte corporații au adoptat-o.

Vezi James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988; Alfred P. Sloan Jr. *My Years at General Motors*. Garden City, NY: Doubleday, 1964.

27. „Levitt's Progress". *Fortune*, October 1952, pp. 155 *sq*.

28. Richard Perez-Pena. „William Levitt, 86, Suburb Maker, Dies". *New York Times*, January 29, 1994, p. 26.

29. „The Most House for the Money". *Fortune*, October 1952, p. 152.

30. *Ibid*., p. 153.

31. Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon Books, 1967, p. 13.

32. Patricia Dane Rogers. „Building…". *Washington Post/Home*, February 2, 1995, pp. 12, 15; Rebecca Lowell. „Modular Homes Move Up". *Wall Street Journal*, October 23, 1998, p. W10.

33. Richard E. Gordon, Katherine K. Gordon, Max Gunther. *The Split Level Trap*. New York: Gilbert Geis Associates, 1960.

34. Georgia Dullea. „The Tract House As Landmark". *New York Times*, October 17, 1991, pp. C1, C8.

35. Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon Books, 1967, p. 432.

36. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985.

37. Kara Swisher. „A Mall for America?" *Washington Post/Business*, June 30, 1991, pp. H1, H4.

38. Janice L. Kaplan. „The Mall Outlet for Cabin Fever". *Washington Post/Weekend*, February 10, 1995, p. 53.

39. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p. 25.

40. Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977; Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985; John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986.

41. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, p. 18.

42. *Ibid*., p. 20.

43. Thomas S. Dicke. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1992, 2-3.

44. John Vidal. *McLibel: Burger Culture on Trial*. New York: New Press, 1997, p. 34.

45. Wayne Huizenga a jucat un rol asemănător în afacerea cu casete video prin preluarea unei rețele înființate de un întreprinzător din Dallas și transformarea acesteia în imperiul Blockbuster. Vezi David Altaner. „Blockbuster Video: 10 Years Running; Family-Oriented Concept Has Changed Little Since 1985, when Chain Was Founded by a Dallas Businessman". *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale), October 16, 1995, pp. 16 *sq*.

46. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, pp. 68-69.

47. După modelul Universității de Hamburgerologie a restaurantului McDonald's, Burger King și-a înființat propria universitate, în 1978: Universitatea Burger King; vezi Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 68.

48. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, pp. 141-142.

Capitolul 3

1. Herbert Simon. *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York: Free Press, 1957.

2. Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, p. 8.

3. Max Boas, Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*. New York: E.P. Dutton, 1976, pp. 9-10.

4. *Ibid.*

5. Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, pp. 96-97.

6. Jill Lawrence. „80 Pizzas Per Hour". *Washington Post*, June 9, 1996, pp. W07 *sq.*

7. Arthur Kroker, Marilouise Kroker, David Cook. *Panic Encyclopedia: The Definitive Guide to the Postmodern Scene*. New York: St. Martin's Press, 1989, p. 119.

8. Michael Lev. „Raising Fast Food's Speed Limit". *Washington Post*, August 7, 1991, p. DI.

9. „The Microwave Cooks Up a New Way of Life". *Wall Street Journal*, September 19, 1989; p. B1; „Microwavable Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience". *Food Technology*, 41, 1987, pp. 52-63.

10. „Microwavable Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience". *Food Technology*, 41, 1987, p. 54.

11. Eben Saphiro. „A Page from Fast Food's Menu". *New York Times*, October 14, 1991, pp. D1, D3.

12. Alan J. Wax. „Takeout Meals Take Off". *Newsday*, July 27, 1998, pp. C08 *sq.*

13. *Ibid.*

14. Doresc să-i mulțumesc Dorei Giemza pentru analiza companiei Nutri/System. Vezi, de asemenea, „Big People, Big Business: The Overweight Numbers Rising, Try Nutri/System". *Washington Post/Health*, October 10, 1989, p. 8.

15. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p. 61.

16. Wendy Tanaka. „Catalogs Deck Halls to Tune of Billions: Mail Order Called «Necessity» for Consumers". *Arizona Republic*, December 9, 1997, p. A3.

17. Robin Herman. „Drugstore on the Net". *Washington Post/Health*, May 4, 1999, pp. 15 *sq.*

18. Doris Hajewski. „Employees Save Time by Shoping Online at Work". *Milwaukee Journal Sentinel*, December 16, 1998, pp. B1 *sq.*

19. Bruno Giussani. „This Development Is One for the Books". *Chicago Tribune*, September 22, 1998, pp. C3 *sq.*

20. Leslie Walker. „An Internet Dress Address". *Washington Post/Business*, July 1, 1999, pp. E1, E6.

21. George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 1995.

22. Martin Parker and David Jary. „The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity". *Organization*, 2, 1995, pp. 1-19.

23. Linda Perlstein. „Software's Essay Test: Should It Be Grading?" *Washington Post*, October 13, 1998, pp. A1 *sq.*

24. Michael Miller. „Professors Customize Textbooks, Blurring Roles of Publisher, Seller and Copy Shop". *Wall Street Journal*, August 16, 1990, pp. B1, B4.

25. George Ritzer, David Walczak. „The Changing Nature of American Medicine". *Journal of American Culture*, 9, 1987, pp. 43-51.

26. Julia Wallace. „Dr. Denton Cooley: Star of «The Heart Surgery Factory»". *Washington Post*, July 19, 1980, p. A6.

27. „Moving Right Along", *Time*, July 1, 1985, p. 44.

28. Mark Potts. „Blockbuster Struggles with Merger Script". *Washington Post/Business*, December 9, 1991, p. 24; Eben Saphiro. „Market Place: A Mixed Outlook for Blockbuster". *New York Times*, February 21, 1992, p. D6.

29. Frank Ahrens. „Video Stores: Are They Headed to the Bottom?" *Washington Post*, September 2, 1998, pp. D1 *sq.*

30. Steve Fainaru. „Endangered Species: Will the Corner Video Store Disappear in the Interactive Age?" *Boston Globe*, January 16, 1994, p. A1.

31. Anna Mulrine. „The Tale of the Tapes". *U.S. News and World Report*, July 13, 1998, pp. 61 *sq.*

32. Tom Weidlich. „Have Book, Will Travel: Audio Adventures". *Direct*, 10:23.

33. Clint Williams. „Reads on the Road: Books on Tape Racking up Miles While Easing Commuter Stress". *Atlanta Journal and Constitution*, February 7, 1998, pp. 01J *sq.*

34. Will Workman. „Digital Audio Enables «Internet Walkman»". *Computer Shopper*, May 1998, pp. 089 *sq.*

35. Stephen Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America.* Boulder, CO: Westview Press, 1992.

36. Michael Harrington. „To the Disney Station". *Harper's*, January 1979, pp. 35-39.

37. Lynn Darling. „On the Inside at Parks à la Disney". *Washington Post*, August 28, 1978, p. A10.

38. Doresc să-i mulțumesc lui Steve Lankenau pentru sugestiile privind anumite aspecte ale mcdonaldizării și cluburile pentru menținerea sănătății pe care le-am folosit în această pagină.

39. O altă dimensiune a mcdonaldizării; mașinile de exercițiu oferă, de asemenea, un grad ridicat de calculabilitate; multe din ele înregistrează milele alergate, nivelul de dificultate și caloriile consumate.

40. Jeffrey Hadden, Charles E. Swann. *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism.* Reading, MA: Addison Wesley, 1981.

41. John Tagliabue. „Indulgences by TV". *New York Times*, December 19, 1985, section 1, p. 8.

42. Don Slater. „«You Press the Button, We Do the Rest»: Some Thoughts on the McDonaldization of the Internet". Lucrare prezentată la Meetings of the Eastern Sociological Society, March 6, 1999.

43. JoAnna Daemmrich. „Candidates Increasingly Turn to Internet". *Baltimore Sun*, October 21, 1998, pp. 1B *sq.*

44. Glenn Kessler, James Rowell. „Virtual Medical Symposia: Communicating Globally, Quickly, and Economically; Use Internet". *Medical Marketing and Media*, September 1998, pp. 60 *sq.*

45. „Student Internet Research Made Efficient and Effective". *THE Journal* (*Technological Horizons in Education*), October 1998, pp. 88 *sq.*

46. Noreen Seebacher. „Love at e-mail.com". *Detroit News*, December 18, 1998, pp. E1 *sq.*

47. Russel Blinch. „Instant Message Programs Keep Millions Ecstatic". *Denver Rocky Mountain News*, May 11, 1998, p. 6B.

48. Jennifer Lenhart. „«Happy Holidays», High-Tech Style". *Washington Post*, December 20, 1998, pp. B1 *sq.*

49. A fost deja mcdonaldizat procesul de înmulțire, creștere și sacrificare a puilor (vezi Capitolul 6).

50. Henry Ford. *My Life and Work.* Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 72.

51. Totuși, în ultimii an, H&R Block au folosit practici contabile tradiționale pentru a oferi o gamă completă de servicii de contabilitate pentru unii clienți. Vezi Doug Sword. „H&R Block to Buy Local Accounting Practice". *Indianapolis Star*, September 10, 1998, p. C01.

52. Daniel Boorstin. *The Image: Guide to Pseudo-Events in America.* New York: Harper Colophon, 1961, p. 135.

53. Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives.* New York: Birch Lane, 1989, p. 12.

54. Thomas R. Ide, Arthur J. Cordell. „Automating Work". *Society 31*, 1994, p. 68.

55. Această rețea, cîndva prosperă, cu peste 600 de restaurante, a fost redusă la cîteva activități independente în Nord-Est. Vezi Sandra Evans. „Roy Rogers Owners Hope for Happy Trails". *Washington Post*, August 4, 1997, pp. F05 *sq.*

56. Eric Palmer. „Scan-do Attitude: Self-Service Technology Speeds Up Grocery Shopping“. *Kansas City Star*, April 8, 1998, pp. B1 *sq.*

57. Eben Shapiro. „Ready, Set, Scan That Melon“. *New York Times*, June 14, 1990, pp. D1, D8.

58. Cînd au apărut scannerele în magazinul pe care îl frecventez, conducerea a anunțat că cei interesați vor primi markere pentru a scrie prețul pe fiecare articol. Ceea ce, din nou, este în conformitate cu tendința de a pune clienții să facă o activitate care, în trecut, era făcută de alții. În orice caz, această situație nu a durat mult, deoarece foarte puțini dintre cumpărătorii grăbiți doreau să-și petreacă minute în plus ca angajați ai magazinelor.

59. Eric Palmer. „Scan-do Attitude: Self-Service Technology Speeds Up Grocery Shopping“. *Kansas City Star*, April 8, 1998, pp. B1 *sq.*

60. Eben Shapiro. „Ready, Set, Scan That Melon“. *New York Times*, June 14, 1990, pp. D1, D8.

61. Chris Woodyard. „Grocery Shoppers Can Be Own Cashiers“. *USA TODAY*, March 9, 1998, p. 6B.

62. Robert Kisabeth, Anne C. Pontius, Bernard E. Statland, Charlotte Galper. „Promises and Pitfalls of Home Test Devices“. *Patient Care 31*, October 15, 1997, pp. 125 *sq.*

63. Barry Meier. „Need a Teller? Chicago Bank Plans a Fee“. *Washington Post*, April 27, 1995, pp. D1, D23.

64. Thomas R. Ide, Arthur J. Cordell. „Automating Work“. *Society*, 31, 1994, pp. 65 *sq.*

65. James Barron. „Please Press 2 for Service; Press? For an Actual Human“. *New York Times*, February 17, 1989, pp. A1, B2.

66. Michael Schrage. „Calling the Technology of Voice Mail into Question“. *Washington Post*, October 19, 1990, p. F3.

67. National Public Radio, ediția de dimineață, 3 octombrie 1990.

Capitolul 4

1. Așa cum calitatea este echivalentă cu cantitatea, calitatea este, de asemenea, echivalentă cu alte aspecte ale mcdonaldizării cum ar fi „standardizarea și previzibilitatea“. Vezi Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, p. 107.

2. Shoshana Zuboff. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.

3. Bruce Horovitz „Fast-Food Chains Bank on Bigger-Is-Better Mentality“. *USA TODAY*, September 12, 1997, p. 1b.

4. În plus, așa cum vom vedea în Capitolul 10, protestele împotriva acestor firme țipătoare au dus la dispariția lor.

5. „Taco Bell Delivers Even Greater Value to its Customers by Introducing Big Fill Menu“. *Business Wire*, November 2, 1994.

6. Philip Elmer-DeWitt. „Fat Times“. *Time*, January 16, 1995, pp. 60-65.

7. Barbara W. Tuchman. „The Decline of Quality“. *New York Times Magazine*, November 2, 1980, p. 38. De exemplu, United Airlines nu le spune oamenilor nimic despre calitatea zborurilor atît de numeroase, de exemplu despre probabilitatea ca avioanele să ajungă la timp.

8. Marion Clark. „Arches of Triumph“. *Washington Post/Book World*, June 5, 1977, p. G6.

9. A.A. Berger. „Berger Vs. Burger: A Personal Encounter“, în Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, p. 126.

10. Max Boas, Steven Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*. New York: Dutton, 1976, p. 121.

11. Max Boas, Steven Chain. *ibid.*, p. 117.

12. A.C. Stevens. „Family Meals: Olive Garden Defines Mediocrity“. *Boston Herald*, March 2, 1997, p. 055.

13. Susan Gervasi. „The Credentials Epidemic“. *Washington Post*, August 30, 1990, p. D5.

14. Iver Peterson. „Let that Be a Lesson: Rutgers Bumps a Well-Liked but Little-Published Professor“. *New York Times*, May 9, 1995, p. B1.

15. Keneth Cooper. „Stanford President Sets Initiative on Teaching“. *Washington Post*, March 3, 1991, p. A12.

16. *Ibid.*

17. Un exemplu de grupe înrudite de diagnostic este GID236, „Fracturi de coastă și pelvis“. O sumă fixă este rambursată de Asigurările de Sănătate pentru procedeele medicale cuprinse sub titlul GID.

18. Dan Colburn. „Unionizing Doctors: Physicians Begin Banding Together to Fight for Autonomy and Control over Medical Care“. *Washington Post/Health*, June 19, 1985, p. 7.

19. Frank Mankiewicz and Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*. New York: Time Books, 1978, p. 219.

20. Erik Larson. „Watching Americans Watch TV“. *The Atlantic Monthly*, March 1992, p. 66; vezi și Peter J. Boyer. „TV Turning to People Meters to Find Who Watches What“. *New York Times*, June 1, 1987, pp. A1, C16.

21. Jennifer L. Stevenson. „PBS Is a Roost for Canceled ’I’ll Fly Away“. *San Diego Union-Tribune*, August 11, 1993, p. E10.

22. Kristin Tillotson. „TV Sweeps: April 24-May 21“. *Star Tribune* (Minneapolis), April 20, 1997, pp. 1F *sq*.

23. Paul Farhi. „A Dim View of Ratings“. *Washington Post*, April 11, 1996, p. D09.

24. Sporturile nu sînt singurele; partidele politice și-au scurtat și raționalizat convențiile pentru a se adapta nevoilor și cerințelor televiziunii.

25. Allen Guttman. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978, p. 47.

26. *Ibid.*

27. Pentru cei care nu sînt familiarizați cu baseballul, un aruncător desemnat este unul dintre jucătorii desemnați să înceapă jocul și care, periodic, ajunge la bătaie pe parcursul jocului.

28. Totuși, specializarea în baseball a compensat degradarea jocului și, de aceea, spectatorii pot acum să vadă o mai mare utilizare a aruncătorilor.

29. Carl Schoettler. „Examining the Pull of the Poll“. *Sun* (Baltimore), October 11, 1998, pp. 13F *sq*.

30. Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988, p. 11.

31. *Ibid.*; vezi și Marvin Kalb. „TV, Election Spoiler“. *New York Times*, November 28, 1988, p. A25.

32. Sam Marullo. *Ending the Cold War at Home: From Militarism to a More Peaceful World Order*. New York: Lexington Books, 1993.

33. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987, p. 8; deși ziarul s-a mai îmbunătățit într-o oarecare măsură, vezi Howard Kurtz. „Surprise! We Like McPaper“. *Brill’s Content*, September 1998, pp. 125 *sq*.

34. Faptul că ziarul poate fi citit cît se servește masa la restaurantul fast-food îmi amintește de o replică din filmul *The Big Chill*, spusă de Michael (interpretat de Jeff Goldblum), care lucrează pentru un ziar asemănător cu *People*: „Noi avem o singură regulă la redacție: Nu ai voie să scrii mai mult decît poate o persoană obișnuită să citească cît servește masa“.

35. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987, pp. 113, 196.

36. Este interesant că excursiile organizate nu mai sînt atît de solicitate, dar aceasta s-ar putea datora faptului că cele mai multe societăți au devenit atît de mcdonaldizate încît astfel de excursii nu mai sînt atît de utile.

37. Website-ul Kmart: http://www.kmart.com.

38. Ester Reiter. *Making Fast Food*, Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, p. 84.

39. *Ibid.*, p. 85.

40. Jill Lawrence. „80 Pizzas Per Hour". *Washington Post*, June 9, 1996, pp. W07 *sq.*

41. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York. Viking, 1985, pp. 73-74.

42. *Ibid.*, pp. 80.

43. *Ibid.*, pp. 84-85.

44. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 60.

45. Stuart Flexner. *I Hear America Talking.* New York: Simon & Schuster, 1976, p. 142.

46. N.R. Kleinfeld. „The Ever-Fatter Business of Thinness". *New York Times*, September 7, 1986, section 3, pp. 1 *sq.*

47. Buletinul oficial Nutri/System.

48. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947, p. 42.

49. *Ibid.*, p. 138.

50. Mark Dowie. „Pinto Madness". *Mother Jones*, September/October 1977, pp. 24 *sq.*

Capitolul 5

1. W. Baldamus. „Tedium and Traction in Industrial Work", în David Weir (ed.). *Men and Work in Modern Britain.* London: Fontana, 1973, pp. 78-84.

2. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, pp. 45-47, 54.

3. Citat în Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 82.

4. Margaret King. „McDonald's and the New American Landscape". *USA TODAY*, January 1980, p. 46.

5. Versurile Malvinei Reynold sînt tipărite cu permisiunea lui Schroder Music Co., ASCAP, 1962.

6. Marcus Palliser. „For Suburbia Read Fantasia: Disney Has Created the American Dream Town in Sunny Florida". *Daily Telegraph*, November 27, 1996, pp. 31 *sq.*

7. Conrad Kottak. „Rituals at McDonald's", în Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald.* Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 52-58.

8. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.

9. *Ibid.*

10. *Ibid.*, p. 6.

11. *Ibid.*, p. 135.

12. *Ibid.*, pp. 220, 230.

13. *Ibid.*

14. Voi vorbi mai mult despre acest aspect al mcdonaldizării în Capitolul 7.

15. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, pp. 107-108.

16. Elspeth Probyn. „McIdentities: Food and the Familial Citizen". *Theory, Culture and Society 15*, 1998, pp. 155-173.

17. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 10.

18. Julia Malone. „With Bob Dole Speaking in Marietta Saturday, Here's a Look at the Art of Writing and Delivering Political Speeches". *Atlanta Journal and Constitution*, June 6, 1996, p. 14 A.

19. Mark Lawson. „JFK Had It… Martin Luther King Had It… Bob Dole Doesn't". *Guardian* (London), September 18, 1996, pp. T2 *sq.*

20. Leidner arată că angajații sînt încurajați să varieze procesul pentru a reduce sentimentul de depersonalizare al clientului. Dar în franciza în care a lucrat erau impuse limite și pentru această activitate.

21. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 25.

22. *Ibid.*

23. Harrison M. Trice, Janice M. Beyer. *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

24. Mary-Angie Salva-Ramirez. „McDonald's: A Prime Example of Corporate Culture". *Public Relations Quarterly 40*, December 22, 1995, pp. 30 *sq.*

25. Dick Schaaf. „Inside Hamburger University". *Training*, December 1994, pp. 18-24.

26. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 58.

27. Informația din acest subcapitol provine dintr-o publicație oficială a parcului de distracții Disney.

28. Lynn Darling. „On the Inside at Parks a la Disney". *Washington Post*, August 28, 1978, p. A10.

29. *Ibid.*

30. Alexander Cockburn. „Barnes & Noble Blunder". *The Nation*, July 15, 1996, 263, p. 7.

31. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, p. 58.

32. Henry Mitchell. „Wonder Bread, Any Way You Slice It". *Washington Post*, March 22, 1991, p. F2.

33. William Serrin. „Let Them Eat Junk". *Saturday Review*, February 2, 1980, p. 18.

34. Matthew Gilbert. „In McMovieworld Franchises Taste Sweetes". *Commercial Appeal* (Memphis), May 30, 1997, pp. E10 *sq.*

35. John Powers. „Tales of Hoffman". *Washington Post Sunday Arts*, March 5, 1995, p. G6.

36. Raportînd aceasta la calculabilitate, ierarhizarea se cuantifică după vîrstă: „PG" înseamnă că și copiii sub 13 ani pot să urmărească filmul; „PG-13" arată că un film nu este potrivit pentru copiii sub 13 ani; „R" înseamnă că minorii sub 17 ani au nevoie de acordul părinților (teoretic); iar „NC-17" interzice tuturor celor sub 17 ani să vadă filmul.

37. Matthew Gilbert. „TV's Cookie-Cutter Comedies". *Boston Globe*, October 19, 1997, pp. N1 *sq.*

38. *Ibid.*

39. *Ibid.*

40. Phyllis Furman. „At Blockbuster Video, A Fast Fix Moves Flicks". *Daily News* (New York), July 27, 1998, p. 23.

41. Tot astfel, Bush Gardens oferă distracții europene cum ar fi berăria în stil german, fără ca vizitatorii să treacă granițele SUA și nici chiar să pășească în împrejurimile mult mai imprevizibile ale parcului modern de distracții.

42. La deschiderea hotelului Hilton Istanbul, Conrad Hilton a spus: „Fiecare dintre hotelurile noastre […] este o mică Americă." Acest citat este preluat din Daniel J. Boorstin, *The Image: A Guide to Pseudo Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961, p. 98.

43. John Urry. *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage, 1990.

44. Andrew Beyer. „Lukas Has the Franchise on Almighty McDollar". *Washington Post*, August 8, 1990, pp. F1, F8.

45. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p. 27.

46. Iver Peterson. „Urban Dangers Send Children Indoors to Play: A Chain of Commercial Playgrounds Is One Answer for Worried Parents". *New York Times*, January 1, 1995, section 1, p. 29.

47. Jan Vertefeuille. „Fun Factory: Kids Pay to Play at the Discovery Zone and While That's Just Fine with Many Parents, It Has Some Experts Worried". *Roanoke Times & World News*, December 8, 1994, Extra, pp. 1 *sq*.

48. Cit. în Stephen J. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992, p. 226.

49. Beth Thames. „In the Mists of Memory, Sun Always Shines on Family Camping". *New York Times*, July 9, 1986, p. C7.

50. Dirk Johnson. „Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It". *New York Times*, August 28, 1986, p. B1.

51. „Country-Club Campgrounds". *Newsweek*, September 24, 1984, p. 90.

52. Dirk Johnson. „Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It". *New York Times*, August 28, 1986, p. B1.

53. Kristin Downey Grimsley. „Risk of Homicide Is Higher in Retail Jobs: Half of Workplace Killings Sales-Related". *Washington Post*, July 13, 1997, pp. A14 *sq*.

Capitolul 6

1. Richard Edwards. *Contested Terrain: The Tansformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.

2. *Ibid*.

3. Michael Lev. „Raising Fast Food's Speed Limit". *Washington Post*, August 7, 1991, pp. D1, D4.

4. Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, pp. 131-132.

5. Eric A. Taub. „The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology". *New York Times*, October 8, 1998, pp. 13G *sq*.

6. William R. Greer. „Robot Chef's New Dish: Hamburgers". *New York Times*, May 27, 1987, p. C3.

7. *Ibid*.

8. Michael Lev. „Taco Bell Finds Price of Success (59 cents)". *New York Times*, December 17, 1990, p. D9.

9. Calvin Sims. „Robots to Make Fast Food Chains Still Faster". *New York Times*, August 24, 1988, p. 5.

10. Chuck Murray. „Robots Roll from Plant to Kitchen". *Chicago Tribune/Business*, October 17, 1993, pp. 3 *sq*; „New Robots Help McDonald's Make Fast Food Faster". *Business Wire*, August 18, 1992.

11. În ultimii ani, reducerea numărului de tineri disponibili a dus la lărgirea bazei tradiționale de recrutare a forței de muncă de către restaurantele fast-food.

12. Chuck Murray. „Robots Roll from Plant to Kitchen". *Chicago Tribune/Business*, October 17, 1993, pp. 3 *sq*.

13. Eric A. Taub. „The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology". *New York Times*, October 8, 1998, pp. 13G *sq*.

14. „The McDonald's of Teaching". *Newsweek*, January 7, 1985, p. 61.

15. Erika D. Peterman. „More Students Seek Outside Help". *Sun* (Baltimore), December 13, 1998, pp. 1a *sq*.

16. „The McDonald's of Teaching". *Newsweek*, January 7, 1985, p. 61.

17. William Stockton. „Computers that Think". *New York Times Magazine*, December 14, 1980, p. 48.

18. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, p. 59.

19. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 103.

20. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 105.

21. Virginia A. Welch. „Big Brother Flies United". *Washington Post/Outlook*, March 5, 1995, p. C5.

22. *Ibid*.

23. Gary Langer. „Computers Reach Out, Respond to Human Voice". *Washington Post*, February 11, 1990, p. H3.

24. Carl H. Lavin. „Automated Planes Raising Concerns". *New York Times*, August 12, 1989, pp. 1, 6.

25. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.

26. „Disenchanted Evenings". *Time*, September 3, 1990, p. 53.

27. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queens University Press, p. 86.

28. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.

29. Martin Plimmer. „This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste". *Independent* (London), January 3, 1998, p. 46.

30. Harold Gracey. „Learning the Student Role: Kindergarten As Academic Boot Camp", în Dennis Wrong, Harold Gracey (eds). *Readings in Introductory Sociology*. New York: Macmillan, 1967, pp. 243-254.

31. Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*. New York: Random House, 1970, p 122.

32. *Ibid*., p. 137.

33. *Ibid*., p. 125.

34. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p. 359

35. Gary Langer. „Computers Reach Out, Respond to Human Voice". *Washington Post*, February 11, 1990, p. H3.

36. Jeffrey Hadden, Charles E. Swann. *Prime Time Preachers: The Rising Power of Televangelism*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

37. E.J. Dionne Jr. „The Vatican Is Putting Video to Work". *New York Times*, August 11, 1985, section 2, p. 27.

38. William Serrin. „Let Them Eat Junk". *Saturday Review*, February 2, 1980, p. 23.

39. Martha Duffy. „The Fish Tank on the Farm". *Time*, December 3, 1990, pp. 107-111.

40. Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals.* New York: Avon Books, 1975.

41. *Ibid.*, pp. 96-97.

42. *Ibid.*, pp. 105-106.

43. *Ibid.*, p. 123.

44. „Super Soup Cooks Itself“. *Scholastic News*, January 4, 1991, p. 3.

45. Laurence Zuckerman. „Words Go Right to the Brain, But Can They Stir the Heart?“ *New York Times*, April 17, 1999, p. B9.

46. Deborah Cameron. *Good to Talk? Living in a Communication Culture.* London: Sage, 2000.

47. Amir Muhammad. „Heard Any Good Books Lately?“ *New Straits Times*, October 21, 1995, pp. 9 *sq.*

48. Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines.* Cambridge: MIT Press, 1990.

Capitolul 7

1. Alte efecte negative decît cele discutate aici, cum ar fi rasismul și sexismul, nu pot fi explicate prin acest proces. Vezi Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 145.

2. Michael Schrage. „The Pursuit of Efficiency Can Be an Illusion“. *Washington Post*, March 20, 1992, p. F3.

3. Richard Cohen. „Take a Message – Please!“ *Washington Post Magazine*, August 5, 1990, p. 5.

4. Peter Perl. „Fast Is Beatiful“. *Washington Post Magazine*, May 24, 1992, p. 26.

5. Bob Garfield. „How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation“. *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p. B5.

6. Bruce Horovitz. „The Price of Family Fun: Disney Raises Theme Park Admission Prices“. *USA TODAY*, April 13, 1998, p. 8B.

7. Bob Garfield. „How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation“. *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p. B5.

8. Julia Kay. „High-Tech Playground to Lure Families to Burger Restaurant“. *Times-Picayune*, January 27, 1997, p. E14.

9. John Bowman. „Playing Around: Local Leaps and Bounds to Close in Wake of Discovery Zone Buying Chain“. *Business First-Louisville*, January 9, 1995, section 1, p. 4.

10. Stephen Levine. „McDonald's Makes a Play to Diversify“. *Washington Post*, August 30, 1991, pp. G1, G4.

11. Yomiuri Shimbun. „Golden Arches Better-Known in Japan“. *The Daily Yomiuri*, January 26, 1995, p. 17. Aici, Shimbun afirmă, de asemenea, că restaurantul McDonald's deținea în acel moment 20% din operațiile în Japonia ale firmei Toys'R'Us. Vezi, de asemenea, „Allying Toys and Fast Foods“. *New York Times*, October 8, 1991, p. D15.

12. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How to Chains Franchised America.* New York: Viking, 1985, p. 116.

13. Burger King face același lucru cu cartofii prăjiți. Vezi Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 65.

14. Allen Shelton. „Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space“ (lucrare inedită).

15. „Fast Food Speeds Up the Race“. *Time*, August 26, 1985, p. 60.

16. Peter Carlson. „Who Put the Sunshine in the Sunshine Scent?“ *Washington Post Magazine*, December 16, 1990, p. 20.

17. Michael Ryan. „Fast Food vs. Supermarkets“. *Parade*, November 13, 1988, p. 6.

18. Neil Postman. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. New York: Viking, 1985, p. 3.

19. Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989, p. 12.

20. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985.

21. *Ibid.*, p. 371.

22. Jack Schnedler. „Mastering Mall for America: Full-Throttle Day of Shop-Hopping Tames Minnesota's Mighty Monster“. *Chicago Sun-Times/Travel*, February 6, 1994, pp. 1 *sq*.

23. Kara Swisher. „A Mall for America?“ *Washington Post/Business*, June 30, 1991, pp. H1, H4.

24. Daniel Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961.

25. Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989.

26. Joel Achenbach. „The Age of Unreality“. *Washington Post*, November 22, 1990, pp. C1, C14.

27. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 95.

28. Jill Smolowe. „Read This!!!!“ *Time*, November 26, 1990, pp. 62 *sq*.

29. Michael Schrage. „Personalized Publishing: Confusing Information with Intimacy“. *Washington Post*, November 23, 1990, p. B13.

30. Mark A. Schneider. *Culture and Enchantment*. Chicago: University of Chicago Press, 1993, p. ix. Weber a elaborat această noțiune pornind de la Friedrich Schiller.

31. Hans Gerth, C. Wright Mills. „Introduction“, în Hans Gerth, C. Wright Mills (eds). *From Max Weber*. New York: Oxford University Press, 1958, p. 51.

32. Mark A. Schneider. *Culture and Disenchantment*. Chicago: University of Chicago Press, 1993, p. ix.

33. Maryellen Spencer. „Can Mama Mac Get Them to Eat Spinach?“, în Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 85-93.

34. Donald J. Hernandez, Evan Charney, eds. *From Generation to Generation: The Health and Well-Being of Children in Immigrant Families*. Washington, D.C., National Academy Press, 1998.

35. Patty Lanoue Stearns. „Double-Sized Fast Foods Means Double the Trouble“. *Pittsburgh Post-Gazette*, October 10, 1996, p. B6.

36. *Ibid.*

37. Regina Schrambling. „The Curse of Culinary Convenience“. *New York Times*, September 10, 1991, p. A19.

38. *Ibid.*

39. „E. coli Outbreak Forces Closure of Meat Plant“. *Independent* (London), August 22, 1997, p. 12.

40. Max Boas, Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*. New York: E.P. Dutton, 1976.

41. Bill Bell Jr. „Enviromental Groups Seeking Moratorium on New or Expanded «Animal Factories»“. *St. Louis Post-Dispatch*, December 4, 1998, p. C8.

42. Tim O'Brien. „Farming: Poison Pens“. *Guardian* (London), April 29, 1998, p. 4.

43. Olivia Wu. „Raising Questions: Environmentalists Voice Concerns over Booming Aquaculture Industry“. *Chicago Tribune*, September 9, 1998, pp. 7A *sq.*; Colin Woodard. „Fish Farms Get for Fouling“. *Christian Science Monitor*, September 9, 1998, pp. 1 *sq.*

44. Eric Lipton. „Visit to Groomer's Takes Deadly Turn“. *Washington Post*, March 31, 1995, p. B1.

45. În multe zone s-a înregistrat o sporire a numărului restaurantelor autentice.

46. „The Grand Illusion“. *The Economist*, June 5, 1999, pp. 2-18.

47. Ellen Goodman. „Fast-Forwarding through Fall“. *Washington Post*, October 5, 1991, p. A19. Există aici un alt aspect irațional. Cei care cumpără după catalog descoperă că livrările întîrzie adesea sau chiar nu mai ajung. Președintele de la Better Business Bureau, New York, a spus: „La comenzile prin poștă problemele cele mai importante sînt livrările și întîrzierile acestora.“ Vezi Leonard Sloane. „Buying by Catalogue Is Easy: Timely Delivery May Not Be“. *New York Times*, April 25, 1992, p. 50.

48. George Ritzer. *The McDonaldization Thesis*. London: Sage, 1998, pp. 59-70.

49. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 150, 167.

50. Leidner afirmă o opinie contrară, susținînd că la restaurantul McDonald's „muncitorii au arătat relativ puțină insatisfacție față de uniformizarea maximă“. Vezi Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 134. Ne putem întreba, totuși, dacă aceasta nu cumva demonstrează faptul că, într-o societate care se mcdonaldizează, oamenii, obișnuiți cu procesul, îl acceptă pur și simplu ca parte inevitabilă a muncii lor.

51. *Ibid.*, p. 30.

52. Bob Garfield. „How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation“. *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p. 5.

53. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday Page, 1922, pp. 105-106.

54. Studs Terkel. *Working*. New York: Pantheon, 1974, p. 159.

55. Barbara Garson. *All the Livelong Day*. Harmondsworth, UK: Penguin, 1977, p. 88.

56. Studs Terkel. *Working*. New York: Pantheon, 1974, p. 175.

57. Pentru o trecere în revistă a literaturii despre acest subiect, vezi George Ritzer, David Walczak. *Working: Conflict and Change* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, pp. 328-372.

58. Ray Oldenburg. *The Great Good Place*. New York: Paragon, 1987.

59. O excepție de la regula generală discutată aici, și anume faptul că aceia care iau masa pleacă rapid, este tendința pensionarilor de a folosi restaurantul McDonald's ca pe un centru social, în special atunci cînd iau micul dejun sau o cafea. Unele restaurante McDonald's chiar le permit clienților în vîrstă să joace bingo.

60. William R. Mattox Jr. „The Decline of Dinnertime“. *Ottawa Citizen*, April 30, 1997, p. A14.

61. Nicholas von Hoffman. „The Fast-Disappearing Family Meal“. *Washington Post*, November 23, 1978, p. C4.

62. Margaret Visser. „A Meditation on the Microwave“. *Psychology Today*, December 1989, p. 42.

63. *Ibid.*, pp. 38 *sq.*

64. „The Microwave Cooks Up a New Way of Life“. *Wall Street Journal*, September 19, 1989, p. B1.

65. Margaret Visser. „A Meditation on the Microwave“. *Psychology Today*, December 1989, p. 40.

66. *Ibid.*, p. 42.

67. Peggy Gisler, Marge Eberts. „Reader Disagrees with Advice for Mom Too Tired to Read“. *Star Tribune* (Minneapolis), July 3, 1995, p. 3E.

68. Mary Ficklen. „Love These Days Can Be So Viagravating“. *Dallas Morning News*, June 8, 1998, p. 12C; Alison MacGregor. „Fountain of Sexual Youth Carries Risks for Couples: Sex Can Ruin Some Relationships, Therapists Warn“. *Ottawa Citizen*, May 27, 1998, p. A8.

69. William H. Honan. „Professors Battling Television Technology“. *New York Times*, April 4, 1995, p. D24.

70. Amy Goldstein. „AMA Votes to Unionize Doctors“. *Washington Post*, June 24, 1999, pp. A1, A18.

71. Kris Hundley. „The Inpatient Physician“. *St. Petersburg Times*, July 26, 1998, pp. 1H *sq*.

Capitolul 8

1. Ca să nu fiu acuzat de antropomorfizarea și reificarea mcdonaldizării, trebuie să precizez că oamenii și instituțiile sînt aceia care stimulează procesul.

2. Bill McDowall. „The Global Market Challenge“. *Restaurants & Institutions*, November 1, 1994, pp. 52 *sq*.

3. Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage 1976/1993, p. 172.

4. Această idee își are originea în opera teoreticianului german contemporan Jürgen Habermas, care s-a concentrat asupra a ceea ce el a numit colonizarea lumii trăite. Vezi Jürgen Habermas. *The Theory of Communicative Action: Vol. 2, Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston: Beacon, 1987.

5. Mai controversată este ideea că alți copii nu s-au născut, au fost avortați și, deci, au fost cruțați atît ei, cît și cei dragi, de o viață plină de suferință.

6. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p. 3.

7. *Ibid.*, p. 207.

8. *Ibid.*, p. 208.

9. Annette Baran, Reuben Pannor. *Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination*. New York: Warner, 1989, p. 162.

10. Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994, p. 16.

11. Roger Gosden. *Designing Babies: The Brave New World of Reproductive Technology*. New York: W.H. Freeman, 1999; Janet Daley. „Is Birth Ever Natural?“ *The Times* (London), March 16, 1994, p. 18.

12. Lenore Tiefer. „The Medicalization of Impotence: Normalizing Phallocentrism“. *Gender & Society*, 8, 1994, pp. 363-377.

13. Cheryl Jackson. „Impotence Clinic Grows into Chain“. *Tampa Tribune/Business and Finance*, February 18, 1995, p. 1.

14. Annette Baran, Reuben Pannor. *Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination*. New York: Warner, 1989.

15. Paula Mergenbagen DeWitt. „In Pursuit of Pregnancy“. *American Demographics*, May 1993, pp. 48 *sq*.

16. Eric Adler. „The Brave New World: It's Here Now, Where In Vitro Fertilizations Is Routine and Infertility Technology Pushes Back All the Old Limitations“. *Kansas City Star*, October 25, 1998, pp. G1 *sq*.

17. „No Price for Little Ones“. *Financial Times*, September 28, 1998, pp. 17 *sq*.

18. Diederika Pretorius. *Surrogate Motherhood: A Worldwide View of the Issues*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1994.

19. „A New Mama, Aged 62“. *Daily Mail* (London), July 19, 1994, p. 12.

20. Korky Vann. „With In-Vitro Fertilization, Late-Life Motherhood Becoming More Common“. *Hartford Courant*, July 7, 1997, pp. E5 *sq*.

21. Angela Cain. „Home-Test Kits Fill an Expanding Health Niche“. *Times Union-Life and Leisure* (Albany, NY), February 12, 1995, p. 11.

22. Neil Bennett (ed.). *Sex Selection of Children.* New York: Academic Press, 1983.
23. „Selecting Sex of Child". *South China Morning Post,* March 20, 1994, p. 15.
24. Rick Weiss. „Va. Clinic Develops System for Choosing Sex of Babies". *Washington Post,* September 10, 1998, pp. A1 *sq.*; Randeep Ramesh. „Can You Trust That Little Glow When You Choose Sex?" *Guardian* (London), October 6, 1998, pp. 14 *sq*; Abigail Trafford. „Is Sex Selection Wise?" *Washington Post,* September 22, 1998, pp. Z6 *sq.*
25. Janet Daley. „Is Birth Ever Natural?" *The Times* (London), March 16, 1994, p. 18.
26. Matt Ridley. „A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian,* 24, June, 1993, p. 123.
27. Roger Gosden. *Designing Babies: The Brave New World of Reproductive Technology.* New York: W.H. Freeman, 1999, p. 243.
28. Rayna Rapp. „The Power of «Positive» Diagnosis: Medical and Maternal Discourse on Amniocentesis", în Donna Bassin, Margaret Honey, Meryle Mahrer Kaplan (eds). *Representations of Motherhood.* New Haven, CT: Yale University Press, 1994, pp. 204-219.
29. Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994, p. 158.
30. Jeffrey A. Kuller, Steven A. Laifer. „Contemporary Approaches to Prenatal Diagnosis". *American Family Physician,* 52, December 1996, pp. 2277 *sq.*
31. Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994; Ellen Domke, Al Podgorski. „Testing the Unborn: Genetic Test Pinpoints Defects, But Are There Risks?" *Chicago Sun-Times,* April 17, 1994, p. C5.
32. Unii părinți rezistă raționalizării pe care o reprezintă testarea în perioada graviditații. Vezi Shirley A. Hill. „Motherhood and the Obfuscation of Medical Knowledge". *Gender and Society,* 8, 1994, pp. 29-47.
33. Mike Chinoy. *CNN News.* February 8, 1994.
34. Joan H. Marks. „The Human Genome Project: A Challenge in Biological Technology", în Gretchen Bender, Timothy Druckery (eds). *Culture on the Brink: Ideological of Technology.* Seattle, WA: Bay Press, 1994, pp. 99-106; R.C. Lewontin. „The Dream of the Human Genome", în *ibid.*, pp. 107-127.
35. Matt Ridley. „A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian,* 24, June 1993, pp. 123.
36. Cea mai mare parte a acestor date este preluată din Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994.
37. Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994, p. 7.
38. Barbara Katz Rothman. *The Tentative Pregnancy.* New York: Viking, 1986, p. 101.
39. Margarete Sandelowski. „Separate, But Less Equal: Fetal Ultrasonography and the Transformation of Expectant Mother/Fatherhood". *Gender & Society,* 8, June 1994, pp. 230-245.
40. Richard Saltus. „Sooner and Safer". *Boston Globe,* October 25, 1998, pp. 6 *sq.*
41. Piontelli, cit. în Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994, p. 1.
42. Jessica Mitford. *The American Way of Birth.* New York: Plume, 1993.
43. Pentru o critică a instituției moașei din perspectiva raționalizării vezi Charles Krauthammer. „Pursuit of a Hallmark Moment Costs a Baby's Life". *Tampa Tribune,* May 27, 1996, p. 15.
44. Judy Foreman. „The Midwives' Time Has Come Again". *Boston Globe,* November 2, 1998, pp. C1 *sq.*
45. Jessica Mitford. *The American Way of Birth.* New York: Plume, 1993, p. 13.

46. Catherine Kohler Riessman. „Women and Medicalization: A New Perspective“, în P. Brown (ed.). *Perspectives in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1989, pp. 190-220.

47. Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p. 91.

48. Judith Walzer Leavitt. *Brought to Bed: Childbearing in America, 1750–1950*. New York: Oxford University Press, 1986, p. 190.

49. *Ibid.*

50. Paula A. Treichler. „Feminism, Medicine, and the Meaning of Childbirth“, în Mary Jacobus, Evelyn Fox Keller, Sally Shuttleworth (eds). *Body Politics: Women and the Discourses of Science*, New York: Routledge, 1990, pp. 113-138.

51. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p. 59.

52. O epiziotomie este o incizie dinspre vagin spre anus pentru a mări spațiul necesar trecerii copilului.

53. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p. 61.

54. *Ibid.*, p. 143.

55. Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p. 86.

56. *Ibid.*, p. 113.

57. Jeanne Guillemin. „Babies by Cesarian: Who Chooses, Who Controls?“ în P. Brown (ed.). *Perspectives in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1989, pp. 549-558.

58. L. Silver, S.M. Wolfe. *Unnecessary Cesarian Sections: How to Cure a National Epidemic*. Washington, D.C., Public Citizen Health Research Group, 1989.

59. Joane Kabak. „C Sections“. *Newsday*, November 11, 1996, pp. B25 *sq.*

60. Randall S. Stafford. „Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarian Section Rates“. *JAMA*, February 2, 1990, pp. 683-687.

61. Jeffrey B. Gould, Becky Davey, Randall S. Stafford. „Socioeconomic Differences in Rates of Cesarian Sections“. *The New England Journal of Medicine*, vol. 321, no. 4, July 27, 1989, pp. 233-239; F.C. Barros *et al.* „Epidemic of Caesarian Sections in Brazil“. *The Lancet*, July 20, 1991, pp. 167-169.

62. Randall S. Stafford. „Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarian Section Rates“. *JAMA*, February 2, 1990, pp. 683-687.

63. Deși, recent, practicile companiilor de asigurări și ale spitalelor au dus la mai multe decese în azile sau chiar acasă.

64. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p. 255; National Center for Health Statistics, *Vital Statistics of the United States, 1992–1993, Volume II – Mortality, Part A*. Hyattsville, MD: Public Health Service, 1995.

65. Sherwin B. Nuland. *Ibid.*, p. 149.

66. Philippe Aries. *The Hour of Our Death*. New York: Knopf, 1981.

67. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p. xv.

68. Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage 1976/1993, p. 180.

69. Nancy Gibbs. „Rx for Death“. *Time*, May 31, 1993, p. 34.

70. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p. 254

71. Richard A. Knox. „Doctors Accepting of Euthanasia, Poll Finds: Many Would Aid in Suicide Were It Legal“. *Boston Globe*, April 23, 1998, pp. A5 *sq.*

72. Ellen Goodman. „Kevorkian Isn't Helping «Gentle Death»“. *Newsday*, August 4, 1992, p. 32.

73. Lance Morrow. „Time for the Ice Floe, Pop: In the Name of Rationality, Kevorkian Makes Dying – and Killing – Too Easy“. *Time*, December 7, 1998, pp. 48 *sq.*

74. James Corcoran. „Chain Buys Funeral Home in Mt. Holly“. *Burlington County Times* (New Jersey), January 26, 1992; Kathy Finn. „Funeral Trends Favor Stewart IPO“. *New Orleans City Business*, September 9, 1991, p. 23.

75. Service Corp. International Website: http://www.sci-corp.com; Holt Hackney. „Caskets on the Installment Plan“. Trend Magazines, Inc., Business Dateline, Florida Trend, October, 1993 [Internet].

76. Brian Edwards. „Scaring up Profits: Knocking at Death's Door Can Pay Off“. *Chicago Tribune*, October 29, 1993, p. 15.

77. Marvin Greene. „New Ad Raises Curiosity of Funeral-Home Directors“. *Louisville Courier Journal*, April 12, 1994, p. D4.

78. Ellen McCarthy. „Today's Upbeat Funerals: Balloons, Not Boo Hoos“. *San Francisco Chronicle*, September 12, 1991, p. C1.

79. Waka Hamada. „Aging Society Giving Birth to «Death» Business“. *Japan Economic Newswire*, September 5, 1991, p. 32.

80. Jum Carlton. „A Vancouver Condo Irks the Neighbors, But Nobody Cares“. *Wall Street Journal*, March 8, 1998, p. A1.

81. Elizabeth Grice. „The Last Show on Earth“. *The Times* (London), January 11, 1992, p. 10.

82. *Ibid.*, pp. 10, 11.

83. „Art of Cryogenics: Greatest Problem Is Not Shattering Frozen Body“. *Chicago Tribune*, September 1, 1998, p. 7.

84. Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992, pp. 116, 418.

85. Myra MacPherson. *She Came to Live Out Loud: An Inspiring Family Journey through Illness, Loss and Grief*. New York: Scribner, 1999, p. 21.

86. Lori B. Andrews. „The Sperminator“. *New York Times Magazine*, March 28, 1999, pp. 62 *sq*.

87. Ian Herywood. „Urgent Dreams: Climbing, Rationalization and Ambivalence“. *Leisure Studies*, 13, 1994, pp. 179-194.

88. Jon Krakauer. *Into Thin Air*. New York: Anchor, 1997, p. xvii.

89. *Ibid.*, pp. 39, 353.

90. *Ibid.*, p. 320.

91. *Ibid.*, p. 320.

92. *Ibid.*, p. 100.

93. *Ibid.*, p. 86.

94. *Ibid.*

Capitoul 9

1. În mod ironic și paradoxal, unele aspecte ale procesului mcdonaldizării (de exemplu, Internetul și magazinele virtuale) permit oamenilor să facă mai multe lucruri acasă. Aceasta constituie o amenințare la adresa altor aspecte raționalizate ale societății (de exemplu, mall-urile).

2. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 165.

3. Greg Alwang. „America Online 4.0“. *PC Magazine*, April 20, 1999, p. 98.

4. Don Slater. „«You Press the Button, We Do the Rest»: Some Thoughts on the McDonaldization of the Internet“. Lucrare prezentată la întîlnirea Eastern Sociological Society, Boston, martie, 1999.

5. Vezi, de exemplu, Thomas L. Friedman. *The Lexus and Olive Tree: Understanding Globalization.* New York: Farrar, Straus, Giroux, 1999, p. 221.

6. James L. Watson. „Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia“, în James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 6. Mai mult, lucrurile se schimbă continuu și, de aceea este greu de presupus care va fi în timp impactul restaurantului McDonald's și al mcdonaldizării. De exemplu, la Hong Kong restaurantul McDonald's era frecventat la început de copiii avuți, dar acum are o clientelă mult mai săracă.

7. Emiko Ohnuki-Tierney. „McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquette“, în *ibid.*, p. 173.

8. *Ibid.*, pp. 1-38.

9. Cit. în James L. Watson. „Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia“, în *ibid.*, p. 12.

10. Barbara Sullivan. „McDonald's Sees India as Golden Opportunity“. *Chicago Tribune Business*, April 5, 1995, p. 1.

11. Betsy McKay. „In Russia, West No Longer Means Best: Consumers Shift to Home-Grown Goods“. *Wall Street Journal*, December 9, 1996, p. A9.

12. T.R. Reid. „Fish & Chips Meet Their Vindaloo“. *Washington Post*, July 6, 1999, pp. C1, C10.

13. Jessica Steinberg. „Israeli Fast-Food Outlets Offer Passover Meals“. *Times-Picayune*, April 26, 1997, p. A19.

14. Yunxiang Yan. „McDonald's in Beijing: The Localization of Americana“, în James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Standford, CA: Stanford University Press, 1997, pp. 39-76.

15. *Ibid.*

16. James L. Watson. „McDonald's in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of Children's Culture“, în *ibid.*, pp. 77-109.

17. *Ibid.*, p. 91.

18. David Y.H. Wu. „McDonald's in Taipei: Hamburgers, Betel Nuts, and National Identity“, în *ibid.*, p. 125.

19. David Barboza. „Pluralism under Golden Arches“. *New York Times*, February 12, 1999, pp. C1 *sq.*

20. Shanon Peters Talbott. „Global Localization of the World Market: Case Study of McDonald's in Moscow“. *Sociale Wetenschappen*, December 1996, pp. 31-44.

21. Marshall Ingwerson. „That Golden Touch to the Arches in Russia“. *Ohio Slavic and East European Newsletter*, 25, Spring 1997, p. 1. (Publicat inițial în *Christian Science Monitor*, 1997.)

22. Lee Hockstader. „Attack on Big Mac“. *Washington Post*, August 8, 1995, p. A13.

23. Yunxiang Yan. „McDonald's in Beijing: The Localization of Americana“, în James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Standford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 75.

24. Emiko Ohnuki Tierney. „McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquette“, în *ibid.*, p. 165.

25. Mos Food Services Website: http://www.mos.co.jp.

26. Sangmee Bak. „McDonald's in Seoul: Food Choises, Identity, and Nationalism“, in James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Standford, CA: Stanford University Press, 1997, pp. 136-160.

27. *Ibid.*

28. T.R. Reid. „Fish & Chips Meet Their Vindaloo“. *Washington Post*, July 6, 1999, pp. C1, C10.

29. James L. Watson. „McDonald's in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of Children's Culture", în James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Standford, CA: Stanford University Press, 1997, pp. 77-109.

30. Emiko Ohnuki Tierney. „McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquete", în *ibid.*, pp. 161-182.

31. *Ibid.*

32. Benjamin R. Barber. *Jihad vs. McWorld.* New York: Times Book, 1995; vezi, de asemenea, Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization.* New York: Farrar, Straus, Giroux, 1999.

33. Roland Robertson. *Globalization: Social Theory and Global Culture.* London: Sage, 1992.

34. Arjun Appadurai. „Disjunction and Difference in the Global Cultural Economy", în Mike Featherstone (ed.). *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity.* London: Sage, 1990, p. 298.

35. Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization.* New York: Farrar, Straus, Giroux, 1999, p. 309.

36. Arjun Appadurai. „Disjunction and Difference in the Global Cultural Economy", în Mike Featherstone (ed.). *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity.* London: Sage, 1990, p. 295.

37. Jan Nederveen Pieterse. „Globalization as Hybridisation". *International Sociology*, 9, 1994, p. 169.

38. Roland Robertson. *Globalization: Social Theory and Global Culture.* London: Sage, 1992, p. 173.

39. James L. Watson. „McDonald's in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of Children's Culture", în James L. Watson (ed.). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Standford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 80.

40. Francis Williams. *The American Invasion.* New York: Crown, 1962.

41. Richard Kuisel. *Seducing the French: The Dilemma of Americanization.* Berkeley: University of California Press, 1993.

42. Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting.* New York: Basic Books, 1973.

43. Jerald Hage, Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century.* Newbury Park, CA: Sage 1992.

44. *Ibid.*, p. 10.

45. Deși se face, așa cum am văzut, efortul de a le automatiza.

46. Jerald Hage, Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century.* Newbury Park, CA: Sage 1992, p. 50.

47. Simon Clarke. „The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?" *Telos*, 8, 1990, pp. 71-98.

48. Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.

49. Lorraine Mirabella. „Trouble Brews for Starbucks as Its Stock Slides 12 Percent". *Baltimore Sun*, August 1, 1998, p. 10C; Margaret Webb Pressler. „The Brain behind the Beans". *Washington Post*, October 5, 1997, pp. H01 *sq.*

50. Alex Witchel. „By Way of Canarsie, One Large Hot Cup of Business Strategy". *New York Times*, December 14, 1994, p. C8.

51. Pentru mai multe detalii cu privire la postmodernism vezi George Ritzer. *Postmodern Social Theory.* New York: McGraw-Hill, 1997; Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death.* London: Sage, 1976/1993; Fredric Jameson. „Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review*, 146, 1984, pp. 53-92; Fredric Jameson. *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism.*

Durham, NC: Duke University Press, 1991; Jean-Francois Lyotard. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984; Steven Best, Douglas Kellner. *Postmodern Theory: Critical Interrogations.* New York: Guilford, 1991.

52. Smart susține că, în loc să vedem modernismul și postmodernismul ca pe niște epoci istorice, putem considera că ele sînt angajate într-o suită de relații continue, pe termen lung; postmodernitatea subliniază permanent limitele modernității. Vezi Barry Smart. *Postmodernity.* London: Routledge, 1993.

53. Allen Shelton. „Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space" (inedit).

54. David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Oxford, England: Basil Blackwell, 1989, p. 189.

55. *Ibid.*, pp. 284, 293. Shelton pune, de asemenea, accentul pe compresia spațiu-timp, dar o asociază cu postmodernismul și o disociază de modernism.

56. Fredric Jameson. „Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review,* 146, 1984, pp. 53-92; *Postmodernism, or The Cultural Logic of Late Capitalism.* Durham, NC: Duke University Press, 1991.

57. Fredric Jameson. „Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review,* 146, 1984, p. 78.

58. *Ibid.*, p. 66.

59. *Ibid.*, p. 64.

60. *Ibid.*, p. 76.

61. Intensitatea postmodernă apare și atunci cînd „corpul este conectat la noile media electronice". Vezi Martin Donougho. „Postmodern Jameson", în Douglas Kellner (ed.). *Postmodernism, Jameson, Critique.* Washington, DC: Maisonneuve, 1989, p. 85.

62. Astfel, atacuri precum acela asupra restaurantului McDonald's din Belgrad sînt evenimente rare, deși vom vedea mai tîrziu că există pericolul ca ele să se generalizeze.

63. Fredric Jameson. „Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review,* 146, 1984, pp. 65-66.

64. *Ibid.*, pp. 65-66, 71.

65. *Ibid.*, p. 68.

66. *Ibid.*

67. Alex Callinicos. *Against Postmodernism: A Marxist Critique.* New York: St. Martin's Press, 1990, p. 4.

68. George Ritzer. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption.* Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 1999.

69. Barnaby J. Feder. „Where Have You Gone, Ray Kroc?" *New York Times,* June 5, 1997, pp. D1 *sq.*

70. „As Hamburgers Go, So Goes America". *Economist,* August 23, 1997.

71. Guy Dinmore. „Milosevic Playing Well at Home". *Chicago Tribune,* March 31, 1999.

72. Anne Swardson. „A Roquefort David Strikes a Coke Goliath". *Internațional Herald Tribune,* August 23, 1999, p. 5; Roger Cohen. „Fearful over the Future, Europe Seizes on Food". *New York Times. Week in Review,* August 29, 1999, pp. 1, 3.

73. Margaret Pressler. „It's A Wrap: Stuffed Tortilla Chain Falls Flat". *Washington Post,* June 2, 1998, p. C01.

74. Julia Llewellyn Smith. „French with Tears: Club Med Goes Mickey Mouse". *Sunday Telegraph,* July 27, 1997, pp. 19 *sq.*

75. Andrew Clark. „City: Ailing Body Shop Gets a Makeover". *Daily Telegraph* (London), October 23, 1998, p. 33; Roger Cowe. „Blow for Body Shop". *Guardian* (London), May 25, 1998, p. 16.

76. Penny Parker. „Franchisees Left Holding the Bag: Boston Chicken's Financing Plan Took Toll on Restaurant Developers". *Denver Post*, October 26, 1998, pp. E01 *sq.*

77. Lorraine Mirabella. „Trouble Brews for Starbucks as Its Stock Slides 12 Percent". *Baltimore Sun*, August 1, 1998, p. 10C.

78. Bryan Wagoner. „They Have Grounds for Discontent". *Boston Globe*, February 8, 1998, pp. 1 *sq* (City Weekly); Monte Williams. „The Local Flavor Only, Please". *New York Times*, October 23, 1996, pp. B1 *sq.*

79. Ian King. „Burger King to Close in France as Grandmet Cuts Its Losses". *Guardian*, July 30, 1997, p. 18.

80. Edwin McDowell. „Holiday Inn, Passed By, Fights Ravages of Time". *International Herald Tribune*, March 30, 1998, pp. 11 *sq.*

81. „Franchising: Rattling the Chains". *Brandweek*, April 21, 1997.

82. Paul Farhi. „McDonald's Customers: Made to Order Audience". *Washington Post*, November 19, 1991, pp. B1, B5.

83. Starbucks a încercat să-și extindă ofertele și tipurile de magazine, dar cu puțin succes pînă în prezent.

84. George Ritzer. *The McDonaldization Thesis*. London: Sage, 1998, p. 181.

85. Robert Johnson. „Wouldn't It Have Been Simpler to Build a Quick Chick Brick Stack?" *Wall Street Journal*, April 13, 1999, p. B1.

86. Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, Kenneth Preiss. „Why Seiko Has 3.000 Watch Styles". *New York Times*, October 9, 1994, p. 9; Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York; Van Nostrand Reinhold, 1995.

87. Joseph Pine. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.

88. Joseph Pine. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.

89. „Agencies Vie for CNN Euro AD campaign". *Marketing Week*, June 5, 1997, p. 10.

90. Dow Jones News Service. „CNN, Oracle to Deliver Customized News". *Denver Rocky Mountain News*, June 5, 1997, p. 4B.

91. Totuși, aceasta nu înseamnă că nu s-ar putea ca la un moment dat să apară amenințări reale la adresa mcdonaldizării. De exemplu, cumpărăturile și toate celelalte activități pe Internet preiau controlul de la sistemele mcdonaldizate în favoarea consumatorului.

Capitolul 10

1. Vic Sussman. „The Machine We Love to Hate". *Washington Post Magazine*, June 14, 1987, p. 33.

2. Kirk Johnson. „Bread: Satisfying a Need to Knead". *New York Times*, February 8, 1995, p. C1.

3. Vic Sussman. „The Machine We Love to Hate". *Washington Post Magazine*, June 14, 1987, p. 33.

4. Tanya Wenman Steel. „Have Time to Bake? What a Luxury!" *New York Times*, February 8, 1995, p. C4.

5. Weber, cit. în Hans Gerth, C. Wright Mills (eds.). *From Max Weber*. New York: Oxford University Press, 1958, p. 128.

6. Tripla tipologie prezentată aici nu este exhaustivă. Sistemele mcdonaldizate pot fi considerate, de asemenea, niște „bare pentru maimuțe". Din această perspectivă, colivia de fier nu este nimic altceva decît o joacă care poate deveni ceea ce dovedesc aceia care o folosesc. Astfel, oamenii

pot face colivia din catifea, cauciuc sau din fier, după dorință. Există un adevăr în acest punct de vedere, dar probabil că el supraevaluează puterea ființelor umane. Coliviile, fie că sînt din catifea, cauciuc sau fier, sînt structuri și de aceea ele (și cei care le susțin) rezistă la eforturile de a le modifica. Vezi Jay Klagge. „Approaches to the Iron Cage: Reconstructing the Bars of Weber's Metaphor". *Administration & Society*, 29, 1997, pp. 63-77.

7. Andrew Malcom. „Bagging Old Rules to Keep a Food Co-Op Viable". *New York Times*, November 8, 1991, p. B7.

8. Pentru alte exemple, vezi St. Mary's College din Maryland și Evergreen State College din Washington.

9. Pentru alte exemple de magazine precum Marvelous Market, vezi Marian Burros. „Putting the Pleasure Back into Grocery Shopping". *New York Times*, February 21, 1987, section 1, p. 54.

10. Acest citat, ca și altele din acest subcapitol, este extras din materialele publicitare elaborate de Marvelous Market.

11. „Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners". *Time*, August 26, 1985, p. 60.

12. Phyllis C. Richman. „Bread and Beyond". *Washington Post Magazine*, September 7, 1997, p. W21 *sq.*

13. Rhonda M. Abrams. „It's Time for You Small Retailers to Get Real". *Des Moines Register*, April 6, 1998, p. 10.

14. Fred „Chico" Larger. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown, 1994; Suzanne Alexander. „Oh, Wow, Man: Let's, Like, Hear from the Auditors". *Wall Street Journal*, June 28, 1991, pp. A1, A6.

15. Fred „Chico" Larger. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown, 1994, p. 148.

16. *Ibid.*, p. 133.

17. *Ibid.*, p. 28.

18. *Ibid.*, p. 36.

19. Ben Cohen, Jerry Greenfield. *Ben & Jerry's Double-Dip*. NY: Fireside, 1998.

20. Ben & Jerry's 1990 annual report, p. 7.

21. Fred „Chico" Larger. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown, 1994, p. 145.

22. Două citate precedente din Maxine Lipner. „Ben & Jerry's: Sweet Ethics Evince Social Awareness". *COMPASS Readings*, July 1991, pp. 26-27.

23. Două citate din Carol Clurman. „More than Just a Paycheck". *USA WEEKEND*, January 19-21, 1990, p. 4.

24. Glenn Collins. „Organization Man for Ben & Jerry's". *New York Times*, February 2, 1995, pp. D1, D7.

25. Maxine Lipner. „Ben & Jerry's: Sweet Ethics Evince Social Awareness". *COMPASS Readings*, July 1991, p. 25.

26. Fred „Chico" Larger. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown, 1994, p. 164.

27. Eric J. Wiffering. „Trouble in Camelot". *Business Ethics*, 5, 1991, pp. 16, 19.

28. Patricia Aburdene. „Paycheck". *USA WEEKEND*, January 19-21, 1990, p. 4.

29. „Digest". *Washington Post*, March 4, 1995, p. D1.

30. Glenn Collins. „Organization Man for Ben & Jerry's". *New York Times*, February 2, 1995, p. D7.

31. „Ben & Jerry's Appoints Former Gun Exec as CEO". *Los Angeles Time*, January 3, 1997, p. D4.

32. Laura Johannes. „Ben & Jerry's Plans to End Ties with Dreyer's". *Wall Street Journal*, September 1, 1998, p. A4.

33. John Willman. „Large Scoops of Social Values". *Financial Times* (London), February 9, 1998, pp. 12 *sq.*

34. Cole Moreton. „Cookie Dough Dynamos“. *Independent* (London), February 15, 1998, pp. 12 *sq.*

35. *Boston Globe.* „Ben & Jerry’s, Union Face Off before Board“. November 18, 1998.

36. Constance L. Hays. „Getting Serious at Ben & Jerry’s“. *New York Times,* May 22, 1998, pp. D1 *sq.*

37. Yvonne Daley. „Group Takes on Ben & Jerry’s Bread and Butter“. *Boston Globe,* June 13, 1998, pp. B1 *sq.*

38. Hanna Rosin. „A Textbook Case of «Ethical Marketing»“. *Ottawa Citizen,* October 7, 1995, pp. B3 *sq.*

39. Pentru punctul de vedere al companiei Ben & Jerry’s asupra unora dintre aceste critici vezi Ben Cohen, Jerry Greenfield. *Ben & Jerry’s Double-Dip.* New York: Fireside, 1998.

40. June R. Herold. „B & B’s Offer Travelers Break from McBed, McBreakfast“. *Business First-Columbus,* 5, 15:1, p. 1 [Internet].

41. Betsy Wade. „B & B Book Boom“. *Chicago Tribune,* July 28, 1991, pp. C16 *sq.*

42. Paul Avery. „Mixed Success for Bed-Breakfast Idea“. *New York Times,* July 28, 1991, pp. 12NJ, 8.

43. Eric N. Berg. „The New Bed and Breakfast“. *New York Times,* October 15, 1989, pp. 5 *sq.*

44. Harvey Elliot. „All Mod Cons and Trouser Presses «Ruining B & Bs»“. *Times* (London), April 3, 1996.

45. George Ritzer. „Implications of and Barriers to Industrial Democracy in the United States and Sweden“, în Irving Louis Horowitz (ed.). *Equity, Income and Policy: A Comparative Development Context.* New York and London: Praeger, 1977, pp. 49-69.

46. John Vidal. *McLibel: Burger Culture on Trial.* New York: New Press, 1997.

47. Danny Penman. „Judgment Day for McDonald’s“. *Independent* (London), June 19, 1997, pp. 20 *sq.*

48. Jacqueline L. Salmon. „McDonald’s, Employees Reach Pact: Strike Ends“. *Washington Post,* October 23, 1998, p. C3.

49. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal and Kingston: McGill-Queen’s University Press, 1991, pp. 70 *sq.*

50. James Brooke. „Two McDonald’s in Darien Do Their Hiring in Bronx“. *New York Times,* July 13, 1985, section 1, p. 24; Michael Winerip. „Finding a Sense of McMission in McNuggets“. *New York Times,* August 23, 1988, section 2, p. 1; „McDonald’s Seeks Retirees to Fill Void“. *New York Times,* December 20, 1987, section 1, p. 54; Jennifer Kingson. „Golden Years Spent Under Golden Arches“. *New York Times,* March 6, 1988, section 4, p. 26.

51. Glenn Collins. „Wanted: Child-Care Workers, Age 55 and Up“. *New York Times,* December 15, 1987, section 1, p. 1.

52. Anthony Ramirez. „When Fast Food Goes on a Diet“. *Washington Post,* March 19, 1991, pp. D1, D7.

53. Marian Burros. „Fast-Food Chains Try to Slim Down“. *New York Times,* April 11, 1990, pp. C1, C10.

54. Leon Jaroff. „A Crusader from the Heartland“. *Time,* March 25, 1991, pp. 56, 58.

55. Marian Burros. „Eating Well“. *New York Times,* March 2, 1994, p. C4.

56. *Seattle Times,* May 5, 1997, p. E1.

57. Anthony Ramirez. „When Fast Food Goes on a Diet“. *Washington Post,* March 19, 1991, pp. D1, D7.

58. Ross Kerber, Greg Johnson. „Getting Leaner“. *Los Angeles Times,* February 9, 1995, p. D1.

59. Anthony Ramirez. „When Fast Food Goes on a Diet“. *Washington Post,* March 19, 1991, pp. D1, D7.

60. Denise Gellene. „Sales of Low-Fat Items Fall on Lean Times“. *Los Angeles Times*, February 6, 1996, pp. 1D *sq*.

61. Greg Johnson. „Fat. Sales: An Unpredictable Relationship“. *Los Angeles Times*, March 20, 1996, p. 6D.

62. Alex Fryer. „Macheezmo Mouse Quits Here; Scurries Back to Oregon Base“. *Seattle Times*, July 10, 1997, p. E6.

63. Phyllis C. Richman. „Savoring Lunch in the Slow Lane“. *Washington Post*, November 22, 1998, pp. M1 *sq*.

64. *Ibid.*, p. M1.

65. *Slow*, July-September 1998.

66. Eu însumi am publicat un eseu în această revistă. George Ritzer. „Slow Food versus McDonald's“. *Slow*, July-September 1998, pp. 6-11.

67. Phyllis C. Richman. „Savoring Lunch in the Slow Lane“. *Washington Post*, November 22, 1998, p. M8.

68. Spawl-Busters Website: http://www.sprawl-busters.com.

69. Hawke Fracassa. „Sterling Hts. Stops Burger King“. *Detroit News*, August 14, 1998, p. C5.

70. Isabel Wilkerson. „Midwest Village; Slow-Paced, Fights Plan for Fast-Food Outlet“. *New York Times*, July 19, 1987, pp. 1, 16.

71. Mary Davis Suro. „Romans Protest McDonald's“. *New York Times*, May 5, 1986, p. C20.

72. Jane Perlez. „A McDonald's? Not in Their Medieval Square“. *New York Times*, May 23, 1994, p. A4.

73. Robin Young. „Britain Is Fast-Food Capital of Europe“. *Times* (London), April 25, 1997.

74. Dominic Kennedy. „Welcome to Burger-Free Heaven“. *Times* (London), January 3, 1998.

75. *Ibid.*

76. Steve Ginsberg. „Blockbusted: Neighborhood Merchants Produce Summer Flop“. *San Francisco Business Times*, September 2, 1994, section 1, p. 3.

77. Cu o singură excepție notabilă, întregul stat Vermont nu a avut, cel puțin pînă la mijlocul anilor '90, nici un Wal-Mart. Vezi Paul Gruchow. „Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business“. *Utne Reader*, January-February 1995, pp. 17-18.

78. Peter Pae. „Retail Giant Rattles the Shops on Main Street“. *Washington Post*, February 12, 1995, p. B3.

79. Peter Kilborn. „When Wal-Mart Pulls Out, What's Left?“ *New York Times/Business*, March 5, 1995, pp. 1, 6.

80. „Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners“. *Time*, August 26, 1985, pp. 60-61.

81. Anthony Ramirez. „In the Orchid Room… Big Macs“. *New York Times*, October 30, 1990, pp. DI, D5.

82. Jane Perlez. „A McDonald's? Not in Their Medieval Square“, *New York Times*, May 23, 1994, p. A4.

83. Kate Connolly. „McCafé in Vienna? Grounds for War“. *Observer*, August, 30, 1998, p. 19.

84. John Holusha. „McDonald's Expected to Drop Plastic Burger Box“. *Washington Post*, November 1, 1990, pp. A1, D19; John Holusha. „Packaging and Public Image: McDonald's Fills a Big Order. „*New York Times*, November 2, 1990, pp. A1, D5.

85. Warren Brown. „Hardee's to Introduce Recycled Plastic in Area“. *Washington Post*, March 22, 1991, pp. B1, B3.

86. Phil West. „Café's Décor, Not-So-Fast Food Evoke McMemories". *Washington Times*, August 30, 1990, p. C1.

87. Laura Shapiro. „Ready for McCatfish". *Newsweek*, October 15, 1990, pp. 76-77.

88. Ron Alexander. „Big Mac with Chopin, Please". *New York Times*, August 12, 1990, p. 42.

89. Eric Maykuth. „Chock Full o' Nuts Restaurants Are Dying Quietly". *Washington Post*, September 16, 1990, p. H16.

90. Anna D. Wilde. „Just Like Ice Cream in the Sun: HoJo's Dominance Has Melted Away". *Patriot Ledger*, August 13, 1994, p. B25.

91. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

92. *Ibid.*, p. 201.

93. Duayne Draffen. „Independent Video Stores Survive Within Niches". *New York Times*, February 17, 1998, pp. B5 *sq*; Edward Guthmann. „Vintage Video: Bay Area's Independent Video Stores Enjoy Blockbuster Success". *San Francisco Chronicle*, October 5, 1997, pp. 38 *sq*.

94. Robert Nelson. „Chain Reaction Franchises Have Taken a Big Bite Out of Omaha's Sit-Down Restaurant Market. But There is Still Room for the Savvy Independent Owner". *Omaha World-Herald*, March 1, 1998, pp. 1E *sq*.

95. *Ibid*.

96. Carol Emert. „Between the Lines: Changes in Industry Will Have Big Impact on What We Read and Where We Buy Our Books". *San Francisco Chronicle*, May 5, 1998, pp. E1 *sq*.

97. Pentru un demers similar vezi Neil Postman. *Technopoly*. New York: Knopf, 1992, pp. 183 *sq*.

98. Peter Perl. „Fast Is Beatiful". *Washington Post Magazine*, May 24, 1992, pp. 10 *sq*; Allen Shelton. „Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space". (inedit), p. 47.; Eileen Schulte. „Breakfast Club Marks Member's 99th Birthday". *St. Petersburg Times*, November 22, 1998, pp. 11 *sq*.

99. Regina Schrambling. „The Curse of Culinary Convenience". *New York Times*, September 10, 1991, p. A19.

100. Toate citatele din acest paragraf sînt din Regina Schrambling. „The Curse of Culinary Convenience". *New York Times*, September 10, 1991, p. A19.

101. Warren Leary. „Researchers Halt Ripening of Tomato". *New York Times*, October 19, 1991, p. 7.

102. John Tierney. „A Patented Berry Has Sellers Licking Their Lips". *New York Times*, October 14, 1991, p. A8.

103. Eric Schmuckler. „Two Action Figures to Go, Hold the Burger". *Brandweek*, April 1, 1996, pp. 38 *sq*.

104. Chris Rojek. *Ways of Escape: Modern Transformations in Leisure and Travel*. London: Routledge, 1993.

105. *Ibid.*, p. 188.

106. Stanley Cohen, Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, 2nd ed. London: Routledge, 1992.

107. James Miller. *The Passion of Michel Foucault*. New York: Anchor, 1993.

108. Stanley Cohen, Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, 2nd ed. London: Routledge, 1992, p. 197.

109. Roger Cohen. „Faux Pas by McDonald's in Europe". *New York Times*, February 18, 1992, p. D1.

110. Sharon Waxman. „Paris's Sex Change Operation". *Washington Post*, March 2, 1992, p. B1.

111. Dylan Thomas. *The Collected Poems of Dylan Thomas*. „Do Not Go Gentle into That Good Night". New York: New Directions, 1952, p. 128.

Bibliografie

Pentru a nu mai repeta citatele din notele finale, doresc să folosesc această secțiune pentru a menționa lucrările academice majore care au servit ca surse pentru această carte. Lucrările sînt grupate în trei categorii. Primele sînt lucrările lui Max Weber, în special cele referitoare la raționalizare. Urmează lucrările neoweberienilor care au modificat și extins ideile originale ale lui Weber. În ultima categorie intră o serie de lucrări care abordează aspecte specifice ale societății noastre mcdonaldizate.

Lucrările lui Max Weber

Max Weber. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* [*Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*]. New York: Scribner's, 1904–1905/1958.

Max Weber. „Religious Rejections of the World and Their Directions", în H.H. Gerth, C.W. Mills, eds. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, pp. 323-359.

Max Weber. „The Social Psychology of the World Religions", în H.H. Gerth, C.W. Mills, eds. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, pp. 267-301.

Max Weber. *The Religion of China: Confucianism and Taoism* [*Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. Konfuzianismus und Taoismus*]. New York: MacMillan, 1916/1964.

Max Weber. *The Religion of India: The Sociology of Hinduism and Buddhism* [*Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. Hinduismus und Buddhismus*]. Glencoe, IL: Free Press, 1916–1917/1958.

Max Weber. *The Rational and Social Foundations of Music* [*Die Rationalen und sozialen Grundlagen der Musik*]. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1921/1958.

Max Weber. *Economy and Society* [*Wirtschaft und Geselschaft*], volumes 1-3. Totowa, NJ: Bedminster Press, 1921/1968.

Max Weber. *General Economic History* [*Wirtschaftsgeschichte*]. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1927/1981.

Roger Brubaker. *The Limits of Rationality: An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber.* London: Allen and Unwin, 1984.

Randall Collins. „Weber's Last Theory of Capitalism: A Systematization". *American Sociological Review*, 45, 1980, pp. 925-942.

Randall Collins. *Weberian Sociological Theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985.

Arnold Eisen. „The Meanings and Confusions of Weberian «Rationality»". *British Journal of Sociology*, 29, 1978, pp. 57-70.

Harvey Greisman. „Disenchantment of the World". *British Journal of Sociology*, 27, 1976, pp. 497-506.

Harvey Greisman, George Ritzer. „Max Weber, Critical Theory and the Administered World". *Qualitative Sociology*, 4, 1981, pp. 34-55.

Jürgen Habermas. *The Theory of Communicative Action.* Vol. 1, *Reason and the Rationalization of Society.* Boston: Beacon, 1984.

Stephen Kalberg. „Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History". *American Journal of Sociology*, 85, 1980, pp. 1145-1179.

Stephen Kalberg. „The Rationalization of Action in Max Weber's Sociology of Religion". *Sociological Theory*, 8, 1990, pp. 58-84.

Stephen Kalberg. *Max Weber's Comparative Historical Sociology*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

Stephen Kalberg. „Max Weber". În George Ritzer, ed. *The Blackwell Companion to Major Social Theorists.* Oxford: Blackwell, 2003.

Donald Levine. „Rationality and Freedom: Weber and Beyond". *Sociological Inquiry*, 51, 1981, pp. 5-25.

Arthur Mitzman. *The Iron Cage: A Historical Interpretation of Max Weber.* New York: Grosset and Dunlap, 1969.

Wolfgang Mommsen. *The Age of Bureaucracy*. New York: Harper and Row, 1974.

George Ritzer. „Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber". *Social Forces*, 53, 1975, pp. 627-634.

George Ritzer, David Walczak. „Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians". *Social Forces*, 67,1988, pp. 1-22.

George Ritzer, Terri LeMoyne. „Hyperrationality". In George Ritzer, *Metatheorizing in Sociology*. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, pp. 93-115.

Guenther Roth, Reinhard Bendix, eds. *Scholarship and Partisanship: Essay on Max Weber.* Berkeley: University of California Press, 1971.

Lawrence Scaff. *Fleeing the Iron Cage: Culture, Politics, and Modernity in the Thought of Max Weber.* Berkeley: University of California Press, 1989.

Wolfgang Schluchter. *The Rise of Western Rationalism: Max Weber's Developmental History*. Berkeley: University of California Press, 1971.

Mark A. Schneider. *Culture and Disenchantment.* Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Alan Sica. *Weber, Irrationality and the Social Order*. Berkeley: University of California Press, 1988.

Ronald Takaki. *Iron Cages: Race and Culture in 19th-Century America.* New York: Oxford University Press, 1990.

Lucrări despre diferite aspecte ale unei societăți mcdonaldizate

Mark Alfino, John Caputo, Robin Wynyard, eds. *McDonaldization Revisited.* Westport, CT: Greenwood, 1998.

Benjamin Barber. *Jihad vs. McWorld.* New York: Times Books, 1995.

Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989.

Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting.* New York: Basic Books, 1973.

Max Boas, Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: E.P. Dutton, 1976.

Daniel Boorstin. *The Image: Guide to Pseudo-Events in America.* New York: Harper Colophon, 1961.

Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.

Alan Bryman. „The Disneyization of Society". *Sociological Review*, 47, 1999, pp. 25-47.

Deborah Cameron. *Good To Talk? Living in a Communication Culture.* London: Sage, 2000.

Simon Clarke. „The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?" *Telos*, 83, 1990, pp. 71-98.

Ben Cohen, Jerry Greenfield, Meredith Mann. *Ben & Jerry's Double Dip: How to Run a Values-Led Business and Make Money, Too.* New York: Fireside, 1998.

Stanley Cohen, Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Everyday Life*, 2nd ed. London: Routledge, 1992.

Thomas S. Dickie. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980.* Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1992.

Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century.* New York: Basic Books, 1979.

Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald.* Bowling Green: Bowling Green University Press, 1983.

Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America.* Boulder: Westview Press, 1992.

James T. Flink. *The Automobile Age.* Cambridge: MIT Press, 1988.

Henry Ford. *My Life and Work.* Garden City, NY: Doubleday, Page, and Co., 1922.

Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization.* New York: Farar, Straus, Giroux, 1999.

Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community.* New York: Pantheon Books, 1967.

Barbara Garson. *All the Livelong Day.* Harmondsworth, UK: Penguin, 1977.

Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer.* New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.

Richard E. Gordon, Katharine K. Gordon, Max Gunther. *The Split Level Trap.* New York: Gilbert Geis Associates, 1960.

Roger Gosden. *Designing Babies: The Brave New World of Reproductive Technology.* New York: W.H. Freeman, 1999.

Harold Gracey. „Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp", în Dennis Wrong, Harold Gracey, eds. *Reading in Introductory Sociology.* New York: Macmillan, 1967.

Allen Guttmann. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports.* New York: Cambridge University Press, 1978.

Jeffrey Hadden, Charles E. Swann. *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

Jerald Hage, Charles H. Powers. *Post Industrial Lives: Roles and Relationship in the 21st Century*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988.

Robert Kanigel. *One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking, 1997.

Aliza Kolker, B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994.

William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985.

Jon Krakauer. *Into Thin Air*. New York: Anchor, 1997.

Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977.

Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines*. Cambridge: MIT Press, 1990.

Fred „Chico“ Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown, 1994.

Frank Lechner, John Boli, eds. *The Globalization Reader*. Oxford: Blackwell, 2007.

Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.

John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam Books, 1986.

Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.

Jean-François Lyotard. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

Frank Mankiewicz, Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*. New York: Time Books, 1978.

Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993.

Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989.

Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994.

Martin Parker, David Jary. „The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity“. *Organization*, 2, 1995, pp. 319-337.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

Neil Postman. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Sbow Business*. New York: Viking, 1985.

Neil Postman. *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*. New York: Knopf, 1992.

Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.

Stanley Joel Reiser. *Medicine and the Reign of Technology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991.

George Ritzer. „The McDonaldization of Society“. *Journal of American Culture*, 6, 1983, pp. 100-107.

George Ritzer, David Walczak. „The Changing Nature of American Medicine“. *Journal of American Culture*, 9, 1987, pp. 43-51.

George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Newbury Park, CA: Pine Forge Press, 1995.

George Ritzer. *The McDonaldization Thesis*. London: Sage, 1998.
George Ritzer. *Enchanting a Disenchated World: Revolutionizing the Means of Consumption*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge, 1999.
Roland Robertson. *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage, 1992.
Chris Rojek. *Ways of Escape: Modern Trasformations in Leisure and Travel*. London: Routledge, 1993.
Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*. New York: Random House, 1970.
Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethics for Our Treatment of Animals*. New York: Avon Books, 1975.
Alfred P. Sloan, Jr. *My Years at General Motors. Garden City*, NY: Doubleday, 1964.
Barry Smart, ed. *Resisting McDonaldization*. London: Sage, 1999.
Frederick W, Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row, 1947.
Vidal, John. *McLibel: Burger Culture on Trial*. New York: New Press, 1997.
James L. Watson, ed. *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997.
Shoshana Zuboff. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.